

XV.	LA EXPLOSIÓN DE LOS CUBICULOS	203
	Los domadores de la burocracia	203
	Una infinidad de cubícalos	205
	El poder, contra la razón	206
	MCanrelcfantes» y patatas calientes	208
	Canales obstruidos	210
	Conocimiento de libre circulación	213
	El conocimiento es poder, es conocimiento	218
XVI.	LA FIRMA FLEXIBLE	220
	El final de la empresa de molde	2.23
	La descolonización de las empresas	224
	Bailando sobre las mesas	225
	Las firmas familiares del futuro	228
XIV.	LA GUERRA TOTAL DI LA INFORMACIÓN	189
	Carriles oxidados y ruidos de cama en los hoteles	191
	Los internos y los externos	194
	Espionaje integral	196
	Un error de 75 centavos	197

LA EMPRESA: EL PODER EN LA FIRMA FLEXIBLE

XVII.	LOS JEFES 1)E TRIBU Y LOS COMISARIOS EMPRESARIALES	231
	La organización con dos caras	233
	La organización a cuadros	235

	La organización del comisario	236
	Lr organización barro-baronial	236
	La organización autónoma	238
	El equipo autoiniciado	239
	Una diversidad de poderes	240
	La panacea que falta	241
	Los límites del control	244

XVIII.	EL EMPLEADO AUTÓNOMO	246
	El desbloqueo de la mente	247
	El agricultor irreflexivo	249
	Las nuevas cadenas	250
	El proletariado electrónico	: 251
	El régimen de trabajo del: mañana	252
	La persona no intercambiable '	: 254

	Los dos imperativos	: [256
	La exigencia de acceso	257
XIX.	EL MOSAICO DEL PODER	: 261
	De monolitos a mosaicos	263

La gestión a machetazos de carnicero	265,
Los monopolistas de dentro	: 267
En el vientre de la bestia	269'
La riqueza de la relación	271
El poder en los mosaicos	272.
Más allá de la corporación	274

XV. LA EXPLOSIÓN DE LOS CUBÍCULOS

La guerra por la supremacía económica en el siglo xxt ha comenzado ya. Las principales armas tácticas de esta lucha mundial por el poder son tradicionales. Las vemos todos los días en los titulares de la Prensa: manipulación de los tipos de cambio, políticas comerciales proteccionistas, reglamentaciones financieras y otras muchas maniobras similares. Pero, al igual que en el caso de la confrontación militar, hoy en día, las armas verdaderamente estratégicas están basadas en el conocimiento.

A la larga, lo que cuenta para cada nación son los productos y el trabajo mental: investigación científica y tecnológica... formación de la masa trabajadora... *software* refinado... gestión más ingeniosa... comunicaciones avanzadas... finanzas electrónicas. Estas son las fuentes del poder del mañana, y, entre todas estas armas estratégicas, ninguna es más importante que la organización de superior categoría —en especial la organización del conocimiento en Si.

De esto, como veremos a continuación, trata básicamente el ataque actual a la burocracia.

Los domadores de la burocracia

Por todo el mundo tiene ojeriza a los burócratas.

Durante mucho tiempo los hombres de negocios mantuvieron el mito de que la burocracia era una enfermedad de la Administración. Sobre los funcionarios públicos llovían los calificativos de vagos, parásitos y maleducados, mientras que los ejecutivos empresariales gozaban fama de dinámicos, productivos y ávidos de satisfacer al cliente. Pero ahora nos encontramos con que la burocracia abunda tanto en las empresas privadas como en el sector público. A decir verdad, muchas de las mayores corporaciones de todo el mundo son tan arrítmicas y arrogantes como cualquier ministerio soviético.

Asistimos en estos días a la búsqueda de nuevas formas de organizarse. En la Unión Soviética y en la Europa Oriental, el liderazgo político se halla enfrentado con algunos elementos de su propia burocracia. Otros gobiernos venden empresas públicas, y experimentan con sistemas de retribución basados en los méritos y otras innovaciones en el funcionamiento público.

Pero en el mundo empresariales donde más avanzado está el movimiento en pos de nuevas formas de organización. Raro es el día en que no se publica un nuevo artículo, libro o discurso que eche por tierra las antiguas formas de rígido poder piramidal. Los años de la gestión publican casos reales de compañías que han experimentado nuevos métodos organizativos, desde la «investigación subterránea» en «Toshiba» hasta la estructura antijerárquica en «Tandem Computers». Se recomienda a los directivos que se aprovechen del «caos» y se prueban miles de fórmulas y modismos que se abandonan tan pronto como se pueden acuñar nuevos clichés.

Por supuesto, nadie espera que la organización burocrática vaya a desaparecer. Sigue siendo adecuada para determinados fines. Pero todo el mundo está de acuerdo hoy en día con que las empresas lo pasarían fatal bajo el fuego competitivo si siguieran aferrándose a las antiguas estructuras burocráticas centralizadas que florecieron durante la era de las chimeneas.

En las sociedades de las chimeneas, aun cuando el poder definitivo esté en manos de unos líderes carismáticos e, incluso, antihurocráticos, lo normal es que lo ejerzan en nombre de ellos una legión de burócratas. La Policía, el Ejército, las corporaciones, los hospitales y las escuelas se organizan, sin excepción, en forma de burocracias, con independencia de la personalidad o el estilo de sus más altos funcionarios.

La revuelta contra la burocracia es, en realidad, un ataque a la forma dominante de poder de las chimeneas. Coincide con la transición a la economía super-simbólica del siglo xxi y explica por qué aquellos que crean las organizaciones «posburocráticas» son verdaderamente revolucionarios, tanto si pertenecen al mundo empresarial o a la sociedad civil como si están integrados en la Administración.

Una infinidad de cubículos

Cualquier burocracia tiene dos características clave: se las puede denominar «cubículos» y «canales». Debido a esto, el poder cotidiano, el control rutinario, está en manos de dos tipos de ejecutivo: los especialistas y los gestores.

Los ejecutivos especialistas adquieren su poder gracias al control de la información en los cubículos. Los gestores adquieren el suyo mediante el control de la información que fluye a través de los canales. ^{Fas} este sistema de poder, la espina dorsal de la burocracia, el que se ve sometido ahora a un fuego graneado en las grandes empresas de cualquier parte del mundo.

Pensamos que la burocracia es una forma de agrupar a las personas. Pero también lo es de agrupar «hechos». Una empresa compartimentada en departamentos acordes a funciones, mercados, regiones o productos, no deja de ser —a fin de cuentas— una agrupación de cubículos donde se almacenan experiencias personales e informaciones especializadas. Los datos técnicos van al departamento de ingeniería; los datos de ventas, al departamento de ventas.

Hasta la llegada de los ordenadores, este «cubiculismo» fue la forma primigenia de organización del conocimiento para la creación de riqueza. Y la maravillosa perfección del sistema era que, a primera vista, parecía infinitamente ampliable. En teoría, uno podía tener infinidad de cubículos.

En la práctica, sin embargo, tanto las empresas como las Administraciones Públicas están descubriendo que hay unos límites estrictos a esta clase de especialización. Los límites empezaron a evidenciarse en el sector público a medida que los organismos oficiales iban adquiriendo proporciones monstruosas y alcanzaban el punto de imposible retorno. Escuchemos, por ejemplo, los lamentos de John F. Lehman, Jr., reciente Secretario de la Armada de los Estados Unidos.

En el Pentágono, Lehman confesó a sus colegas que habían surgido tantas unidades especializadas en forma de cubículo que resultaba «imposible para mí o para cualquiera de los que se sientan a esta mesa, describir con precisión... el sistema con el que debemos operar y dentro del que hemos de hacerlo».

A medida que las empresas privadas se tomaban descomunales Gargantúas, empezaron a chocar contra los límites de la especialización organizativa.

Hoy en día, en una empresa tras otra, el sistema de cubículos se está desplomando bajo su propio peso. Y no sólo es el descomunal tamaño lo que hace que sea impracticable.

El poder contra la razón

A medida que vamos dejando atrás la era industrial, estamos pasando a ser una sociedad más diversa. La antigua economía de las chimeneas sirvió a una sociedad masificada. La economía supersimbólica sirve a una sociedad desmasificada. Todo, desde las formas de vida y los productos hasta las tecnologías y los medios de comunicación, se está volviendo más heterogéneo.

Esta nueva diversidad trae consigo más complejidad lo que, a su vez, significa que las empresas necesitan cada vez más datos, información y conocimientos para funcionar. Así pues, enormes volúmenes de todo esto se están metiendo a presión en un número creciente de cubículos —multiplicándolos más allá de toda comprensión y forzándolos hasta el punto de explosión.

Los cambios actuales se presentan a un ritmo más rápido del que las burocracias pueden admitir. Una compra al alza de yenes en Tokio desencadena unas compras y ventas instantáneas en Zurich o Londres. Una conferencia de Prensa televisada desde Teherán produce una réplica inmediata en Washington. Una observación hecha a la ligera por un político respecto a los impuestos pone de inmediato a inversores y a contables a reevaluar una operación de absorción.

Esta aceleración del cambio hace que nuestro conocimiento respecto a tecnología, mercados, proveedores, distribuidores, monedas, tipos de interés, preferencias de los consumidores y todas las demás variables empresariales se haya hecho altamente percedero.

De este modo, todas las existencias que una empresa pueda tener de datos, técnicos y conocimientos están en un constante estado de descomposición y regeneración, rotando a una velocidad creciente continua. Lo que

a su vez significa que algunos de los antiguos receptáculos o cubículos en cuyo interior se almacenaba el conocimiento empiezan a hacerse pedazos. Otros están llenos a rebosar. Algunos se tornan incluso inútiles a medida que la información contenida en ellos se hace obsoleta o inaplicable. Y tampoco debemos olvidar que las relaciones de todos estos departamentos, ramas o unidades entre sí también están cambiando de manera constante.

En resumen, el plan de cubículos proyectado por el Año Uno resulta inadecuado para el Año Dos. Es fácil volver a clasificar o a ordenar la información almacenada en un ordenador. Basta con copiar un archivo en un directorio nuevo. Pero trate de cambiar los cubículos de una organización. Dado que las personas y los presupuestos reflejan, de algún modo, el plan, cualquier intento de volver a conformar su estructura desencadena unas luchas explosivas a cuenta del poder. Por lo tanto, cuanto más de prisa cambian las cosas en el inundo exterior, mayor es la tensión a que el marco portante de la burocracia se ve sometido, y tanto más frecuentes las fricciones y las luchas internas.

No obstante, las auténticas complicaciones surgen cuando la turbulencia del mercado, de la economía o de la sociedad provoca nuevas clases de problemas o de oportunidades para la empresa. De repente, las personas que toman las decisiones se enfrentan a situaciones para las que no existe información en ningún cubículo. Cuando más se acelera el ritmo de cambio en la empresa —y está cobrando mayor velocidad día a día— tantas más situaciones que son extrañas, inauditas o singulares, se presentan. Y, por supuesto, el sistema de los cubículos es virtualmente inútil para ellas.

El 3 de diciembre de 1984, los ejecutivos de «Union Carbide» se despertaron con la noticia de que su fábrica de parasitocidas en Bhopal (India) acababa de tener una fuga de gases tóxicos que iba a provocar el peor accidente de toda la historia industrial. El desastre produjo la muerte de más de 3.000 personas y lesiones a otras 200.000, que se sepa. Hubo que tomar decisiones instantáneas, y olvidarse de los habituales y tortuosos procesos. No podían depender de cubículos ni de canales.

Iguales en su singularidad, aunque menos desastrosos, acontecimientos de lo más variopinto están machacando a los ejecutivos como granizadas de grueso calibre. En Japón, los directivos de chocolates «Morinaga» comprueban con honor que un misterioso asesino está envenenando sus productos... «Guinness», en Gran Bretaña, se ve afectado por un escándalo de manipulación de valores... «Pennsoil» y «Texaco» se enzarzan en una titánica lucha jurídica... «Manville Corporation» se ve obligada a solicitar la declaración de quiebra como única salida para afrontar la avalancha de reclamaciones judiciales que se dirigen contra ella como consecuencia de haber expuesto a sus trabajadores al contacto con el amianto... «CBS» ha de zafarse como puede de un ataque relámpago de Ted Turner, que anda tras ella... «United Airlines» se enfrenta a un inaudito intento de adquisición por parte de sus propios pilotos, intento que, al resultar fallido, desencadena el derrumbamiento de sus cotizaciones en Wall Street... Tales acontecimientos —y muchos otros que, al ser menores, se airean menos— ponen a los directivos en situaciones para las que ni ellos ni sus burocracias están preparados.

Cuando surgen situaciones que no pueden ser asignadas con facilidad a cubículos de información previamente designados, los burócratas se vuelven odiosos. Empiezan a luchar a cuenta del territorio que consideran propio, del dinero, de las personas —y del control de la información. Esto libera enormes cantidades de energía y de sentimientos incontrolados. Y en lugar de resolver los problemas, todas estas vivencias humanas se queman, no obstante, *Sturm und Drang* (1), a tontas y a locas. Y lo que es peor, esas luchas fratricidas convierten en irracional el comportamiento de la empresa. La tan cacareada «racionalidad» de la burocracia se tira por la ventana. El poder, sempiterno factor, sustituye a la razón como base de las decisiones.

“Camelefantos” y patatas calientes

Cuando surge un auténtico «imprevisto» —algo que no encaja de forma natural en el terreno informativo de nadie— el instinto de la compañía es pasarlo por alto. Esa reacción de avestruz es lo que sucedió la primera vez que empezaron a aparecer coches extranjeros en el mercado estadounidense. Los primeros y minúsculos «Opel» y «Citroën» *los caballos*, que aparecieron en las calles de Estados Unidos a finales del decenio de 1950, provocaron sólo un gesto despectivo en los burócratas de Detroit. Incluso cuando empezaron a llegar oleadas de «Volkswagen», los gigantescos y burocráticos fabricantes yanquis optaron por no pensar en lo inimaginable. No había dentro de sus compañías unidades cuyo cometido fuera luchar contra la competencia extranjera, ni cubículos que dispusieran de la necesaria información.

Cuando las burocracias se ven forzadas a resolver un problema respecto al cual merece la pena investigar o tomar medidas por que no encaja en el cubículo existente de nadie, se comportan de forma harta estereotipada. Después de ver los toros desde la barrera durante un período inicial más o menos prolongado, alguien (que será la cabeza visible) acaba por sugerir, inevitablemente, que se

organice una nueva unidad. Al instante, los demás ven en ello el monstruo en que la idea acabará por convertirse: un presupuesto, rival de las anteriores unidades. Nadie lo desea; por lo tanto, se llega a una solución de compromiso, que no es otra cosa que el archiconocido «camelofante», más comúnmente denominado comité interdepartamental o grupo especial de trabajo. Washington está lleno de ellos. Y las grandes compañías, también.

Combinando el lento y pesado andar del elefante con el C.I. del camello, la nueva unidad no deja de ser, en efecto, otro cubículo, sólo que el personal de éste suele estar compuesto, en la mayoría de los casos, por empleados relativamente nuevos, enviados allí por sus departamentos permanentes no tanto para resolver el problema cuanto para asegurarse de que la nueva unidad no da un bocado de muerte a las jurisdicciones o asignaciones presupuestarias existentes.

Tampoco faltan ocasiones en que el nuevo problema es catalogado de inmediato como una «patata caliente» que entraña tantos y tan guindes riesgos que nadie quiere que vaya a parar a sus manos. Por lo tanto, se suele soltar en las de alguien joven, inexperto y desafortunado; de no ser así, pasa a ser un huérfano: otro problema que acabará por degenerar en crisis.

Enfrentado a todas estas luchas internas, un DEG exasperado decide «cortar por lo sano con tanta burocracia». Y para ello nombra un «zar» que, en teoría, conseguirá la cooperación de todos los organismos, ramas y departamentos pertinentes. Pero, al carecer de la información necesaria para ocuparse del problema, también el zar acaba por depender del sistema de cubículos preexistente.

Ahora, el máximo líder decide que un asalto frontal a los burócratas por debajo de él oro haría bien alguno. Por lo tanto, opta por otra triquiñuela al uso, y, en silencio, pasa el problema a un «mediador» de su propio equipo asesor, en lugar de esperar a que la lenta y resistente máquina de la burocracia entre en funcionamiento. Este intento de evitar a los departamentos existentes sirve sólo para irritarlos más; y en ese momento, las unidades ultrajadas empiezan a trabajar diligentemente para asegurar el fracaso del equipo asesor.

Algo parecido sucedió cuando Ronald Reagan asignó personal de su Consejo de Seguridad Nacional, que tradicionalmente no era una unidad operativa, para que se hiciera cargo de funciones que las burocracias de Defensa, Estado o CiA solían llevar. El subsiguiente intento de negociar con los «moderados» iraníes, en la confianza de que ayudarían a liberar a los rehenes de la embajada estadounidense, explotó con un puro de broma en pleno rostro del Presidente. (Después, la Comisión Tower, que investigaba el escándalo Irangate, concluyó solemnemente que el escándalo podría haberse evitado si la Casa Blanca hubiese «utilizado el sistema»; en otras palabras, si el Presidente se hubiese fiado de las burocracias de línea en lugar de confiar en el personal asesor de la Casa Blanca. Lo que la Comisión no dijo fue si las burocracias, que previamente no habían tomado decisión alguna respecto a negociar la liberación de los rehenes o a rescatarlos con la intervención de las Fuerzas Armadas, hubieran alcanzado el éxito allí donde los asesores no lo alcanzaron.)

Similares juegos de poder se desarrollan *dentro* de cada departamento, a medida que sus subunidades brujulean como pueden en pos de controlar el dinero, las personas o el conocimiento. Uno podría imaginarse que las luchas internas cesarían en momentos de crisis agudas. Pues no, porque cuando la cabeza de los ejecutivos está en el tajo, suele ocurrir todo lo contrario. En política, e incluso en la milicia, las crisis suelen sacar a relucir lo peor, nunca lo mejor, de las organizaciones.

Basta con leer la historia de las rivalidades entre las tres Armas del Ejército, incluso en el fragor del combate, o las luchas asesinas entre organismos rivales del servicio de Información y del de agentes secretos del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial, para intuir el fanatismo que unas luchas puramente burocráticas pueden generar —en especial durante las crisis. Las empresas no están exentas de estos destructivos engaños y fanatismos. Porque es falsa la imagen de la burocracia «racional. Es el poder, y no la razón, lo que impulsa a las clásicas pirámides que ensucian todavía el paisaje empresarial.

Por lo tanto, cualquier esperanza de sustituir a la burocracia entraña algo más que el traslado de personal, el aligerar las estructuras, el arracimar las unidades a las órdenes de «vicepresidente de grupo» o incluso la disgregación de la empresa en múltiples «centros de beneficios». Cualquier reestructuración de la empresa o de la Administración debe atacar directamente la organización del conocimiento —y todo el sistema de poder basado en él. Porque el sistema de cubículos está en crisis.

Canales obstruidos

A medida que se acelera el cambio, esta «crisis de los cubículos» se ve agudizada por una interrupción simultánea de los «canales» de comunicación.

La gente lista de las empresas se sabían de memoria que una compañía sólo alcanzaría el éxito si sus pautas integrantes trabajaban en perfecta armonía. Si el equipo de ventas era fantástico, pero el de fabricación no

servía los pedidos a tiempo...;- si la publicidad era maravillosa, pero no corría parejas con una política de precios acertada...; si los ingenieros no tenían idea de lo que los comerciales podían vender... si todo lo que los contables hacían era contar la calderilla y los abogados leer el código civil, sin preguntar ni una palabra sobre el funcionamiento de la empresa... ¿cómo iba a triunfar ésta?

Pero los directivos inteligentes también saben que la gente de un departamento o de una unidad rara vez habla con sus homólogos de otro. De hecho, esta carencia de comunicación cruzada es precisamente lo que confiere su poder a los directivos de nivel intermedio. Una vez más, lo que cuenta es el control de la información.

Los directivos de nivel intermedio coordinan el trabajo de varias unidades subordinadas recopilando informes de los especialistas-ejecutivos que las dirigen. A veces, el directivo recibe información de un subordinado y se la pasa a otro, actuando así como enlace formal entre cubículos. En otras ocasiones puede pasar información en sentido lateral al directivo que encabeza otro grupo de unidades. Pero la principal tarea del directivo de nivel intermedio es recopilar la diversa información que los especialistas han desmenuzado y sintetizarla antes de pasarla por los canales hacia el nivel inmediatamente superior de la pirámide del poder.

En otras palabras, en toda burocracia, el conocimiento se divide de forma horizontal y se reagrupa de forma vertical.

La estructura del poder basada en el control de la información era clara, y, por lo tanto, mientras los especialistas controlaban los cubículos, los directivos lo hacían con los canales.

Este sistema funcionaba de maravilla cuando las empresas se movían con lentitud. Hoy en día, el cambio es tan rápido y la información necesaria tan compleja que también los canales, exactamente igual que los cubículos, se hallan desbordados, atascados con mensajes que, en muchos casos, están mal encaminados.

Debido a esto, son muchos los ejecutivos que se están saliendo de los «canales» para evitar el sistema y retienen información de sus jefes y colegas que luego transfieren lateralmente de forma extraoficial, se comunican por medio de «canales traseros», operan con una «doble pista» (una formal y la otra no), y añaden fuego y confusión a las guerras de mutua aniquilación que en la actualidad están despedazando incluso a las burocracias mejor gestionadas.

Una razón que se ha pasado por alto a la hora de buscar explicaciones al porqué las corporaciones japonesas han sido mejores hasta ahora en la gestión del desarme de la burocracia es la existencia en ellas de un sistema de apoyo del que las firmas estadounidenses y europeas carecen.

Mientras que las empresas occidentales dependen de los cubículos y canales, las japonesas tienen también, superpuesto sobre éstos, lo que se conoce como el sistema *dokikai*. El sistema *dokikai* es una desviación de la burocracia formal —pero que la hace mucho más eficaz.

En una gran firma japonesa, todos los empleados que se incorporan a ella al mismo tiempo —lo que se podría denominar una «quinta de ingreso» o una «cohorte»— mantienen contacto entre ellos durante toda su permanencia en la empresa, en la que van ascendiendo a medida que se van haciendo más veteranos. Al cabo del tiempo, los componentes del *dokikai* están desperdigados entre las diversas funciones, departamentos y secciones de la empresa. Algunos habrán subido más de prisa que otros los peldaños del escalafón.

Pero esta cofradía, como ha dado en llamarse, sigue unida, alternan por las noches, pródigas en cerveza y *sake*, y lo que es más importante, intercambian información procedente de muchos y diferentes cubículos, fuera de los canales formales y jerárquicos.

Es por medio del *dokikai* como los hechos «reales» o hechos «verdaderos» de una situación llegan a comunicarse, a diferencia de la línea oficial. Es en el *dokikai* donde los hombres, lubricados con alcohol, se hablan entre sí con *boato* (expresando sus auténticos sentimientos) en vez de hacerlo con *tale»rae* (diciendo lo que se espera que digan).

Supone un error admitir por las buenas la idea de que la corporación japonesa funciona como la seda, es eficiente, el consenso reina en ella y no conoce el conflicto. Nada más lejos de la verdad. Pero la matriz de información —el *dokikai* superpuesto a la burocracia— permite que el conocimiento técnico y el conocimiento personal fluyan a través de la compañía, incluso cuando los canales y los cubículos formales están sobrecargados. Lo que da una gran ventaja a la empresa japonesa en el factor de la información.

Aun así, esto no es ya suficiente para la supervivencia de la organización, e incluso este sistema se está descomponiendo. Por esa razón, las compañías se han lanzado a la creación de alternativas electrónicas con que sustituir a los antiguos sistemas burocráticos de información, y con ellas viene una reorganización fundamental, no sólo en Japón, sino en Estados Unidos, Europa y todas las economías avanzadas.

Luego lo que vemos es una crisis en plena eclosión en el mismo corazón de la burocracia. El cambio de alta velocidad no sólo aplasta su estructura de cubículos y canales, sino que ataca a la más profunda asunción en la que se basaba el sistema y que no era otra que la noción de que es posible especificar de antemano qué persona de la compañía necesita saber esto o aquello. Es un supuesto basado en la idea de que las organizaciones son esencialmente máquinas y que funcionan en un entorno ordenado.

Elan tenido que llegar estos días para que aprendamos que las organizaciones no son trasuntos de máquina alguna, sino humana, y que en un entorno turbulento, saturado de cambios de orientación, sorpresas y conmociones competitivas, no es posible especificar de antemano lo que cada uno necesita saber.

Conocimiento de libre circulación

Vimos en el capítulo XIII cómo tratan las empresas de poner orden en la información mediante el diseño de sistemas informatizados de información para la dirección. Pero resulta que algunos de ellos están destinados a reforzar el antiguo sistema empleando los ordenadores y los enlaces de comunicación sólo para ampliar los cubículos y la capacidad de los canales de comunicación. Otros son de concepción auténticamente revolucionaria. Pretenden machacar el sistema de cubículos y canales e implantar un sistema de libre flujo de información en su lugar.

Para apreciar todo el significado de esta novedad y el cambio de poder que implica, no deja de ser una ayuda caer en la cuenta de los muy notables (aunque en gran parte inadvertidos) paralelismos entre las burocracias y nuestros primeros ordenadores.

Los primeros y enormes ordenadores centrales atendidos por los cofrades de los datos apoyaron a la burocracias existentes en la empresa privada y en la Administración. risa fue la causa del temor y de la aversión iniciales que provocaron en el público. La gente de la calle presentía que esas máquinas monstruosas eran un instrumento más del poder que podría utilizar contra ellos. Las mismas bases de datos que contenían guardaban un gran parecido con las burocracias a las que servían.

Los primeros ordenadores empresariales se utilizaron, sobre todo, para cometidos rutinarios como el registro de miles de registros personales de nóminas. El registro del empleado típico se componía de lo que los expertos informáticos llamaban «campos». De este modo, su nombre podía ser el primer campo, su dirección el segundo, su categoría profesional el tercero, su salario base el cuarto, etc.

La dirección de todos los trabajadores iba en el segundo «campo». El salario base, en el cuarto campo.

De este modo, toda la información que entraba en los archivos de las nóminas iba a lugares especificados de antemano en la base de datos —de la misma manera que, en una burocracia, la información se dirigía a departamentos o cubículos especificados de antemano.

Además, los primeros sistemas de datos informatizados eran jerárquicos en gran parte, así como las burocracias para las que estaban destinados. La información se almacenaba a nivel jerárquico en la memoria, y el *hardware* en sí concentraba el poder informático en la cúspide de la pirámide empresarial. La «inteligencia» era potestativa del ordenador central, mientras que las máquinas no tenían inteligencia alguna en la base. El argot las definía adecuadamente al denominarlas «terminales tontas».

El microordenador revolucionó todo eso. Por primera vez puso la inteligencia sobre miles de mesas de despacho, distribuyendo las bases de datos y la capacidad del proceso. Pero aunque conmocionó las cosas, no representó un grave peligro para la organización burocrática.

La razón de ello estriba en que aun cuando en aquellos días ya existían muchos bancos de datos informatizados, en lugar de un gigantesco banco central, el conocimiento almacenado en ellos estaba contenido todavía en rígidos cubículos designados de ante-mano.

Hoy en día, sin embargo, estamos en puertas de una ulterior revolución en la forma de organizar la información en las bases de datos informatizadas.

Las denominadas bases de datos «relacionales» permiten ahora a los usuarios añadir y retirar campos e interrelacionarlos de formas nuevas. Martin Templeman, vicepresidente general de SPC Software Services, cuyos productos se diseñan para empresas financieras, dice: «Teniendo en cuenta... todas las dimensiones del cambio, nos dimos cuenta desde el principio de que... las relaciones... jerárquicas... entre los datos serían un desastre...» Las nuevas bases de datos «tenían que permitir que surgieran nuevas relaciones».

Pero tales sistemas siguen siendo todavía tan complicados que no pueden ejecutarse con facilidad en los microordenadores.

El siguiente paso ha venido con la reciente presentación de bases de datos denominadas «hipermedios», capaces de almacenar no sólo texto, sino también gráficos, música, voz y otros sonidos. Y lo que es más importante, las hipermedios combinan las bases de datos y los programas para dar al usuario una flexibilidad mucho mayor que los anteriores sistemas de bases de datos.

Incluso en los sistemas relacionales, los datos sólo se combinaban de unas pocas formas predeterminadas. Las hipermedios multi-tiplican enormemente las formas en las que puede combinarse, recombinarse y manipularse la información de diferentes campos y registros. La información de las primeras bases de datos estaba estructurada como un árbol, es decir, que para ir desde una hoja de una rama hasta otra hoja de otra rama, había que volver al tronco. Los sistemas «hiper» son como una malla, lo que permite pasar sin problemas de una pieza de información a otra, contextualmente.

La meta soñada de los pioneros de las hipermedios —quienes admiten que todavía es un lejano Grial— son unos sistemas en los que la información pueda conjuntarse, configurarse y presentarse en un número casi infinito de formas. La meta es la información de «forma libre» y de «libre circulación».

Un ejemplo sorprendente de este género de cosas (denominado *hypercard* y popularizado por «Apple») lo demostró por primera vez Biff Atkinson, su autor, en una feria de informática celebrada en Boston. Lo que ensañó dejó maravillada a la audiencia en aquellos días.

Lo primero que aparecía en la pantalla era la imagen de un vaquero. Cuando Atkinson señaló al sombrero del vaquero, otros sombreros empezaron a aparecer en la pantalla, uno de ellos era la gorra de un jugador de béisbol. Cuando Atkinson señaló a la gorra del jugador, en la pantalla empezaron a aparecer, una tras otra, imágenes relacionadas con el béisbol. Podía extraer información de la base de datos y detectar en ella formatos de muchas y variadas formas.

Esto era tan diferente de los anteriores sistemas de bases de datos que daba la impresión de que el ordenador estaba asociando conceptos a su libre albedrío —de forma muy parecida a una persona.

Al cruzar las categorías convencionales y acceder a diferentes colecciones de datos, las hipermedios posibilitan, por ejemplo, que un diseñador que está creando un nuevo producto deje que su mente vaya entretejiendo, natural e imaginativamente, el conocimiento almacenado.

Podría cambiar al instante, valga por caso, de los datos técnicos..., a las imágenes de anteriores productos que le precedieron en el mercado..., a resúmenes de química..., a biografías de científicos famosos..., a videoclips del equipo de marketing hablando del producto..., a las tablas de costes de transporte..., a listas de grupos especiales en pleno trabajo..., a los precios al contado del petróleo... o listas de los componentes o ingredientes que el nuevo producto necesitará..., más el último estudio de riesgo político en los países de los que tendrán que venir las materias primas necesarias para fabricarlo.

Además de aumentar la ya fabulosa cantidad de conocimiento accesible, la hipermedios permite también una «estratificación» de la información, de tal forma que un usuario puede acceder en primer lugar a la forma más o menos abstracta de ella y subir o bajar por etapas la escalera de la abstracción. O, si no, generar ideas innovadoras creando nuevas yuxtaposiciones de datos, las bases de datos convencionales son buenas para conseguir información cuando uno sabe con exactitud lo que necesita. Los sistemas «hiper» son buenos para buscar cuando uno no está seguro. La «Ford Motor Company» está desarrollando un «Sistema de Diagnóstico para Talleres de Servicio» destinado a los mecánicos a fin de que puedan investigar y buscar soluciones cuando no estén seguros de lo que no va bien en el coche.

La Oficina de Protección del Medio Ambiente, de Estados Unidos pone una base de datos «hipertext» a disposición de las empresas para ayudarlas a clasificar e interrelacionar las complejas normativas que regulan la instalación y uso de los dos millones de depósitos subterráneos que hay en Estados Unidos. La Universidad Cornell usa un sistema «hiper» para el programa de estudios del segundo curso de medicina, lo que permite a los alumnos investigar y buscar disposiciones interactivamente. La Universidad de Toledo (Estados Unidos) está desarrollando un curso (de literatura española basado en un «hipertext»).

Todavía estamos muy alejados de la posibilidad de echar diferentes clases de datos o información en un solo caldero común para luego buscarlos sin necesidad alguna de las preconcepciones de un programador respecto a qué partes están relacionadas entre sí y cuáles no. Incluso en los sistemas «hiper», las conexiones cruzadas que el usuario puede hacer dependen todavía de una programación previa. Pero la dirección hacia la que se orienta la investigación es clara. Estamos avanzando con lentitud hacia formas libres (o como mínimo menos dependientes) de almacenaje y manipulación de la información.

Las burocracias, con todos sus cubículos y canales preespecificados, suprimen el descubrimiento y la innovación espontáneos. Los nuevos sistemas, por el contrario, al permitir la búsqueda intuitiva, así como sistemática, abren la puerta precisamente a la serendipidad necesaria para la innovación.

El resultado es una nueva y sorprendente libertad.

El hecho significativo es que avanzamos ahora hacia potentes formas de proceso del conocimiento que son antiburocráticas al máximo.

Dejando atrás a una pequeña burocracia encerrada dentro de una máquina, por así decirlo, donde todo es secuencial, jerárquico y predesignado, avanzamos hacia una información abierta y de estilo libre. Y en lugar de un solo ordenador central o de unos pocos procesadores gigantescos con toda esa enorme capacidad, las empresas disponen ahora de miles de ordenadores personales que no tardarán en tener, todos ellos, esa capacidad.

Esta forma de almacenamiento y proceso de la información apunta hacia una profunda revolución en nuestra forma de pensar, analizar, sintetizar y expresar la información, y hacia un subsiguiente salto en la creatividad de la organización. Pero también acabará por significar la desintegración de los pequeños y rígidos monopolios de información que la superespecialización creó en la empresa burocrática. Y esto entraña un doloroso cambio de poder, un poder que desaparecerá de las manos de los guardianes de esos monopolios

especializados.

Incluso esto no es más que una parte minúscula de la historia. Porque a estas formas verdaderamente revolucionarias de almacenar y utilizar el conocimiento, hemos de añadir ahora las redes de comunicación no jerárquicas que entrecruzan las empresas, atraviesan los perímetros departamentales y enlazan a los usuarios no sólo entre los departamentos especializados, sino también a todo lo alto y bajo de la jerarquía.

Un empleado novato, situado en el nivel más bajo del escalafón, puede comunicarse ahora con los ejecutivos de la cúpula directiva que estén ocupándose del mismo problema —y, significativamente, el DEC, con sólo pulsar un botón, puede acceder a cualquier empleado por debajo de él al mismo tiempo que consigue imágenes, revisan juntos una propuesta, estudia un plano o analiza una hoja de cálculo todo ello sin tener que pasar por los directivos intermedios.

¿Tiene algo de sorprendente, a la vista de todo esto, que se hayan llevado a cabo unas reducciones tan salvajes como las producidas en el número de directivos intermedios en la industria durante estos últimos años?

Coincidiendo con el batacazo que las nuevas formas de almacenamiento de la información han representado para la especialización, las nuevas formas de comunicación soslayan la jerarquía.

Las dos fuentes clave del poder burocrático —los cubículos y los canales— se ven sometidas a un feroz ataque.

El conocimiento es poder, es conocimiento

Así pues, vislumbramos aquí una de las relaciones más fundamentales, y a pesar de ello desdeñada, entre el *conocimiento* y el poder en la sociedad —el enlace entre la forma como las personas organizan sus conceptos y la forma como organizan sus instituciones.

Dicho de forma más breve, la forma que tenemos de organizar el conocimiento suele determinar la forma en que organizamos a las personas —y viceversa.

Cuando el conocimiento se concebía como especializado y jerárquico, las empresas se proyectaban para que fueran especializadas y jerárquicas.

Una vez que una organización burocrática del conocimiento encuentra una expresión concreta en las instituciones de la vida real —corporaciones, escuelas o gobiernos—, las presiones políticas, los presupuestos y otras fuerzas inmovilizan en su sitio a los cubículos y a los canales. Lo que luego tiende a inmovilizar la organización del conocimiento, obstruyendo así los nuevos conceptos que llevan a descubrimientos radicales.

El cambio ultrarrápido de nuestros días exige decisiones con igual rapidez —pero las luchas por el poder hacen que las burocracias sean extremadamente lentas. La competencia exige una innovación continua —pero el poder burocrático aplasta la creatividad. El nuevo entorno empresarial exige intuición al tiempo que un cuidadoso análisis —pero las burocracias tratan de eliminar la intuición y sustituirla con reglas mecánicas a prueba de idiotas.

La burocracia no se evaporará, del mismo modo que el Estado no se extinguirá. Mas las condiciones ambientales que permitieron el florecimiento de las burocracias —e, incluso, hicieron de ellas unos motores altamente eficaces— están cambiando de forma tan rápida y radical que ya no pueden realizar las funciones para las que fueron proyectadas.

Dado que el entorno empresarial de hoy en día se ve agitado por las sorpresas, los reveses, los cambios de orientación y la turbulencia generalizada, es imposible saber precisa y anticipada-mente qué persona (le una organización va a necesitar una información concreta. L'n consecuencia, la información que tanto los directivos como los trabajadores necesitan para hacer bien sus tareas, dejando aparte la innovación y la mejora del trabajo, nopuede llegar a los directivos de primera línea y a los empleados a través de los antiguos canales oficiales.

Esto explica por qué millones cíe empleados, trabajadores e inteligentes, se ven incapaces de llevar a cabo sus tareas —no pueden abrir nuevos mercados, crear nuevos productos, diseñar una tecnología mejor, tratar mejor a los clientes o incrementar los beneficios—, excepto saltándose las normas a la torera y olvidándose de los procedimientos forrales. ¿Cuántos empleados necesitan hoy en día cerrar los ojos ante las infracciones de los procedimientos formales para conseguir que se hagan las cosas? Para conseguir resultados, arreglar las cosas, eliminar trámites innecesarios y mantener la actividad al máximo, tienen que eliminar la burocracia.

De este modo, la información empieza a desparramarse por fuera de los canales formales para ir a parar a todas esas redes informales, círculos de cotilleo y «radios macuto» que las burocracias tratan de suprimir. Al mismo tiempo, las corporaciones gastan miles de millones de dólares en crear alternativas a las antiguas estructuras de comunicación. Pero todo eso exige enormes cambios en la organización en sí, en la fonna en que las personas son clasificadas y agrupadas.

Por todas estas razones, los años venideros verán un *tsunami* de reestructuraciones empresariales que harán que la reciente oleada de convulsiones corporativas parezca un plácido rielar. Los especialistas, al igual que los directivos, verán peligrar su hasta entonces inamovible poder a medida que pierdan el control de sus

cubículos y canales. Los cambios de poder serán sonados en el ámbito de las empresas, e incluso de sectores al completo.

Porque cuando cambiamos las relaciones entre conocimiento y producción, hacemos temblar los cimientos mismos de la vida económica y política.

Esta es la razón de que nos encontremos en el umbral del mayor cambio de poder que la historia empresarial ha conocido. Y sus primeros síntomas se hacen ya evidentes en las organizaciones de nuevo estilo que tan rápidamente están surgiendo a nuestro alrededor: Podernos denominarlas «firmas flexibles» del futuro.

XVI. LA FIRMA FLEXIBLE

Hablemos de algunos de los héroes empresariales de la actualidad, personas como Sergio Rossi. Rossi no es uno de esos burócratas o magnates que se pavonean ante la Prensa y trabajan en rutilantes rascacielos de acero y cristal. Antes al contrario, trabaja en su casa, en el Val Vibrata, en la Italia oriental, con tres empleados que utilizan máquinas de alta tecnología para hacer bolsos y carteras de gran calidad que después son vendidos en grandes almacenes de Nueva York.

No muy lejos podemos encontrarnos con Mario D'Eustachio, que regenta «Euroflcx», una fábrica con 200 empleados que trabaja en artículos de viaje para «Macy's». «Euroflcx» es el resultado de un esfuerzo de colaboración integral. ^{Pia 1} Eustachio, la esposa de Mario, está a cargo de las ventas; Tito, uno de sus hijos, es el responsable de las finanzas; Tiziana, una de las hijas, diseña los artículos de viaje; y un sobrino, Paolo, lleva el departamento de fabricación.

Éstas, según la revista *771e Cliristian Science Monitor*, son sólo dos de las 1.650 pequeñas empresas afincadas en el valle, cada una de las cuales tiene 15 empleados de media; pero que, en su conjunto, producen más de mil millones de dólares anuales en confección, marroquinería y mobiliario. Y Val Vibrata no es más que una pequeña región —parte de lo que en la actualidad se ha dado en denominar la Tercera Italia.

La Italia Nrurtero llna era el sur agrícola, La Italia Numero Due era el norte industrial. La Italia flamero Tre la forman regiones rurales y semirrurales, como Val Vibrara, que utilizan tecnologías de vanguardia, por lea general en empresas familiares y pequeñas, para contribuir a lo que se ha bautizado con el elocuente apelativo de «milagro italiano».

Una pauta similar se aprecia en ciudades más bien pequeñas. Módena, por ejemplo, cuenta con 16.000 puestos de trabajo en el sector de los géneros de punto. Mientras que el número de trabajadores en firmas que empleaban a más de 50 personas ha caído en picado desde 1971, el empleo en firmas con cinco productores o menos ha crecido. Casi todas estas empresas son negocios familiares.

Las virtudes de los negocios familiares se están descubriendo en otros lugares. En Estados Unidos, escribe la *Natiou's Business*: «Después de muchos años de ser- tenidas como algo de poca monta, las empresas familiares se han puesto de moda.» François M. de Visscher, de la sociedad financiera «Smith Barney», desea que su compañía llegue a ser «el primer Banco de inversiones para las empresas familiares», y todo el inundo, desde los asesores de dirección hasta los consejeros matrimoniales, se están preparando para vender servicios a lo que pudiéramos denominar «el sector de las empresas familiares».

Las más pequeñas de estas firmas familiares no quieren saber nada de títulos y formalismos; las mayores combinan la informalidad entre los miembros de la familia que la regentan con la formalidad y la organización burocrática en los niveles inferiores.

Es muy fácil decir que lo pequeño siempre es bueno, o que una economía avanzada puede funcionar sin empresas demasiado grandes, en especial a medida que la economía mundial se va haciendo cada vez más integrada. Los economistas italianos, por ejemplo, lamentan que las pequeñas empresas de su país, trua dinámicas, tal vez no corten el bacalao en un jatacarlo europeo integrado, y el hecho de que la Comunidad Económica Europea, abogada de la grandeza desde antiguo, favorezca las fusiones a gran escala e inste a las pequeñas empresas a (orinar alianzas y consorcios. Pero mientras que los consorcios pueden ser una salida sensata, el encaprichamiento de la CEE con las superescalas puede-ser una demostración de miopía, de no querer reconocer los imperativos de la economía supersiinbólica.

Cada vez son más abundantes las pruebas de que las empresas gigantescas, espina dorsal de la economía de las chimeneas, son demasiado lentas y difíciles de adaptar al inundo empresarial superrápido de nuestros días. No sólo se trata de que las pequeñas empresas hayan proporcionado la mayor parte de los 20 millones de puestos de trabajo que se han añadido a la economía estadounidense desde 1977, sino qua también han aportado casi todas las innovaciones. Y peor tod ivía, los gigantes brillan cada vez menos, en lo que a beneficios se refiere, de acuerdo con un estudio de las mil mayores empresas llevado a cabo por la revista *Business Week*. «Las mayores compañías —comenta—, son las más rentables —sobre la base de los rendimientos sobre los recursos propios— en sólo cuatro de los 67 sectores analizados... En bastante más

de la mitad de las ocasiones, las mayores empresas no llegan a alcanzar ni el rendimiento medio de su sector sobre el capital invertido.»

En muchos campos, las economías que el descomunal tamaño posibilitó en tiempos se están evaporando según las nuevas tecnologías abaratan la fabricación «a medida», reducen las existencias y rebajan las necesidades de capital. De acuerdo con Dormid Povejsil, que fuera vicepresidente de planificación empresarial en «Westinghouse»: «La mayor parte de las clásicas justificaciones del gran tamaño han demostrado ser de muy poco valor, o contra-productentes o falaces.»

En la actualidad, las pequeñas firmas pueden acceder a enormes cuantías de capital en Wall Street. Tienen acceso inmediato a la información. Y a ellas les resulta mucho más sencillo utilizarla desde el momento en que tienden a ser menos burocráticas.

Por el contrario, las «deseconomías de escala» empiezan a afectar a muchos de los abotagados gigantes. Además está claro que, en la economía del mañana, las firmas enormes tendrán que depender más que en el pasado de una vasta subestructura de minúsculos proveedores, aunque dinámicos y flexibles, muchos de los cuales serán empresas familiares.

La resurrección actual de la pequeña empresa y del negocio familiar trae consigo una ideología, una ética y un sistema de información que son profundamente antiburocráticos.

En una familia, todo se comprende. En contraste con ello, la burocracia se basa en la premisa de que nada se comprende. (Y de aquí la necesidad de que todo aparezca detallado de pe a pa en un manual de funcionamiento y de que los empleados trabajen «de acuerdo con las reglas del manual».) Cuantas más cosas se comprenden, menos hay que explicar o comunicar por medio de memoranda. Cuanto más se comparte el conocimiento o la información, menos cubículos y canales hacen falta en la organización.

En una empresa burocrática, el puesto y la retribución están ostensiblemente determinados por lo que uno sabe, pero si no importara a quién conoce uno. Pero la realidad es que «a quién conoce uno» *sí que* importa y crece en importancia a medida que uno va escalando puestos en la sociedad. A quién conoce uno determina el acceso a conocimientos cruciales —como, por ejemplo, información sobre quién debe un favor a quién y en qué persona se pueda confiar (lo que a su vez significa qué información es fiable).

En una familia nadie se pasa de listo con nadie. Es demasiado lo que todos saben de todos y ayudar a una hija o a un hijo a salir adelante utilizando el «enchufe» es natural. En la firma burocrática, el «enchufe» se llama «nepotismo» y se considera una infracción del sistema de méritos que supuestamente prevalece.

En una familia, la subjetividad, la intuición y la pasión dominan el amor y el conflicto. En una burocracia, se supone que las decisiones son impersonales y objetivas, aunque, tal como hemos visto, las luchas de aniquilación mutua a cuenta del poder determinan muchas decisiones importantes, en las que para nada ha intervenido la fría y clara racionalidad descrita en los libros de texto.

Por último, en una burocracia suele ser difícil saber quién tiene poder, a pesar de la jerarquía formal y de los títulos. En la empresa familiar, todo el mundo sabe que los títulos y la formalidad no cuentan para nada. El poder lo ostenta el patriarca o, en otros casos, la matriarca. Y cuando él o ella desaparece de escena, el poder es transferido casi siempre a un familiar elegido a dedo.

En resumen, siempre que las relaciones familiares desempeñan un papel estelar en la empresa, los valores y normas burocráticos se subvierten y con ellos también lo hace la estructura de poder de la burocracia.

Esto tiene gran importancia porque el resurgir actual en las empresas familiares no es un simple fenómeno pasajero. Estamos entrando en una era «posburocrática» en la que la empresa familiar es una de las muchas alternativas a la burocracia y al poder que ésta encarna.

El final de la empresa de molde

No serán muchos los niños que en estos tiempos de alta tecnología hayan llegado a conocer un molde para hacer galletas. Este sencillo utensilio de cocina se compone de un fleje cortante en forma de estrella, corazón o lo que se quiera, que va soldado a una varilla terminada en un mango de madera. Cuando se oprime con él una lámina de masa, recorta la forma de lo que acabará por ser una sabrosa galleta. Usándolo, se pueden hacer tantas galletas idénticas como se quiera. Para una generación de más edad, el molde de hacer galletas era un símbolo de la uniformidad.

La gran era de la producción en serie, que ahora se va desdibujando en el pasado, no sólo fabricaba productos idénticos, sino que también hacía compañías de molde.

Eche una ojeada a cualquier organigrama. Lo más probable es que se componga de líneas rectas que enlazan pequeños rectángulos entre sí, todos iguales. Rara vez se ven organigramas que usen formas diferentes para representar las diversas unidades empresariales —una espiral, por ejemplo, para indicar que un departamento está en época de rápido crecimiento, o una malla para representar a otro que tiene muchos enlaces con otras unidades, o un trazo ensortijado para simbolizar una unidad que tiene altibajos en su actuación.

El organigrama, como los productos de la firma y la burocracia que representa, está estandarizado.

Ahora bien, si (encinos en cuenta que el marketing de nichos está suplantando al marketing masivo y la producción adaptada a las necesidades del cliente está haciendo que la producción en serie resulte obsoleta, no es ilógico esperar que las estructuras de las empresas también se «desmasifiquen» pronto. Dicho de otra manera, los días de la empresa de molde han pasado.¹ Y lo mismo sucede con las estructuras de poder, también de molde, que las grandes sociedades regentaban.

En *La tercera ola* hablábamos de innovaciones tales como el horario flexible, los complementos salariales flexibles y otros aspectos «flexibles» que empezaban a tratar a los trabajadores como personas y que, al mismo tiempo, daban una flexibilidad a la empresa mucho mayor, también. Hoy en día, tales ideas son tan corrientes que *Nen'sweek* titula así uno de sus artículos: «Una ojeada al futuro "flexible".»

Sin embargo, lo que las empresas no han llegado a comprender todavía es que la flexibilidad tiene que calar mucho más hondo, hasta la propia estructura de la organización. La firme y rígida estructura de la empresa debe ser sustituida por una serie de diferentes esquemas organizativos. La disgregación de las grandes compañías en unidades empresariales descentralizadas es un tímido y renuente paso en esa dirección. El siguiente paso para muchas empresas será la creación de la firma totalmente flexible.

La descolonización de las empresas

Toda gran empresa tiene, hoy en día, ocultas dentro de sí bastantes «colonias» cuyos habitantes se comportan como las poblaciones colonizadas de cualquier parte del mundo: obedientes, e incluso serviles, en presencia de la clase dirigente; desdeñosos o resentidos en su ausencia.

Muchos de nosotros, en un momento u otro, hemos visto a más de un directivo «agresivo» tragarse sus iniciativas en presencia de sus jefes, asentir ante ideas imbéciles, reír chistes malísimos e incluso adoptar el atuendo, los modales y las aficiones deportivas de sus superiores.

Lo que estos subordinados creen y piensan en su fuero interno nunca sale al exterior. la mayor parte de las grandes empresas necesita perentoriamente una «glasnost empresarial» --el fomento de la libre expresión.

Bajo la suave superficie de la camaradería masculina y de las apariencias de igualdad, todavía pervive (al menos en Estados Unidos) la mentalidad de besana o *sahib*. Pero la incidencia del colonialismo en la empresa es mucho más profunda.

la burocracia es, de hecho, una especie de imperialismo que gobierna las diversas «colonias» ocultas de la compañía.

Estas «colonias» son los innumerables grupos extraoficiales, reprimidos o subterráneos, que consiguen que las cosas se hagan en una gran empresa cuando la *organización* formal se interpone en su camino. Cada uno acumula un cuerpo de conocimiento discreto y singular —organizado fuera de la estructura formal de cubículos de la burocracia.

Cada una de estas colonias tiene su propio liderazgo, sus propios sistemas de comunicación y su propia estructura informal de poder, que rara vez es reflejo de la jerarquía formal.

La lucha para la reconstrucción empresarial según las líneas posburocráticas es, en parte, una lucha para descolonizar la compañía, para liberar esos grupos reprimidos. De hecho, puede decirse que el problema clave al que todas las grandes compañías se enfrentan hoy es cómo desencadenar las explosivas e innovadoras energías de esas colonias ocultas.

Bailando sobre las mesas

Cuando «Stars, Roebuck & Company», el mayor comercio detallista estadounidense, anunció una profunda reorganización de su grupo de mercancías, el presidente de grupo y DEG, Michael Bozic, dijo que era necesaria porque «estarnos compitiendo en muchos negocios diferentes.e y hemos estado utilizando esencial-mente un formato de organización para competir en todos estos negocios». Esto, suponían sus críticos, había hecho que la compañía fuera torpe y nada competitiva.

Decenas de empresas, si no cientos, se han disgregado en numerosos «centros de beneficios» cada uno de los cuales se supone que actuará como una pequeña empresa regida por, las leyes del mercado. Incluso algunos departamentos asesores han pasado a considerarse centros de beneficios y deben autofinanciarse (y justificar así su existencia) vendiendo los servicios que prestan dentro de la empresa. ¿Pero de qué sirve disgregar una empresa en «centros de beneficios» si cada uno de ellos no es más que una miniatura del molde, hecha a imagen y semejanza de la compañía matriz —tina miniburocracia anidada dentro de la megaburocracia?

Lo que ahora se inicia es un cambio mucho más profundo y revolucionario que alterará toda la naturaleza del poder en la empresa.

La mayoría de los directivos estadounidenses piensa que la organización es una «máquina» cuyas piezas pueden apretarse o aflojarse, «ponerse a punto» o lubricar. Ésta es la metáfora burocrática. Por el contrario, muchos japoneses están usando en la actualidad una metáfora posburocrática —la compañía, dicen, «es una criatura viviente».

Esto implica, entre otras cosas, que ha de pasar por un nacimiento, una madurez, una vejez y una muerte o reencarnación a una nueva forma. El término japonés para definir el nacimiento de la compañía es *sogyo* y muchas compañías hablan hoy **en** (lía de experimentar un segundo, tercer o «nuevo» *sogyo*).

Es precisamente en este momento de renacimiento cuando se determina el éxito o el fracaso a largo plazo; Porque si la nueva compañía remata sigue organizada según pautas burocráticas, como la antigua a que sustituye, puede que tenga una segunda vida tan corta como infeliz. Por el contrario, si en este momento se permite que las compañías se orienten en nuevas direcciones y asuman aquellas formas organizativas que sean más apropiadas, las probabilidades de adaptación al nuevo entorno, tan rico en innovaciones, son mucho mejores.

El concepto de firma flexible no implica una situación de carencia de estructuras; quiere dar a entender que una firma, al renacer, puede dejar de ser una mula para convertirse en un equipo compuesto por un tigre, un banco de pirañas, una minimula o dos y, ¿quién sabe?, puede que incluso un enjambre de abejas libadoras de información. La imagen subraya el punto. La empresa del mañana puede incorporar muchos formatos diferentes dentro de un solo marco. Puede funcionar como una especie de arca de Noé.

Para captar el concepto de «firma flexible» nos servirá de ayuda recordar que la burocracia es sólo una forma más (de entre una variedad casi infinita de ellas) de organizar a los seres humanos y a la información. En realidad, tenemos un inmenso repertorio de formas de organización en el que elegir: desde combós de jazz hasta redes de espionaje, desde tribus y clanes y consejos de ancianos hasta monasterios y equipos de fútbol. Cada una es buena en algunos aspectos y mala en otros. Cada una tiene sus formas singulares de recoger y distribuir información, y formas de asignar el poder.

Una compañía bien podría tener en su interior una unidad de estilo monacal que escribiera software... un equipo de investigación organizado como un improvisador combó de jazz... una red de espionaje compartimentalizada, Con normas de conocimiento obligado, que funcionara dentro de la ley, para detectar las posibilidades de fusiones o adquisiciones... y un equipo de ventas organizado como una «tribu» altamente motivada, en la que no falta-rían sus propios cantos guerreros y sus emotivos rituales de iniciación. (El autor ha asistido a la convención de ventas de una importante compañía donde la forma tribal era incipiente, *pero* cuyos integrantes estaban tan entusiasmados respecto a sus tareas que llegaron a bailar, literalmente, sobre las mesas.)

Esta nueva forma de concebir una compañía como una acumulación de organizaciones muy diferentes, muchas de ellas anta-burocráticas, refleja lo que ya existe en algunas empresas en una forma medio de tapadillo o embrionaria. Muchas empresas se encontrarán en la necesidad de adaptarse a este modelo de forma libre simplemente para seguir en funcionamiento con la economía desmasificada del futuro.

El término «firma flexible» se hace necesario porque no hay otra expresión a mano con la terminología económica que sirva para describir una entidad así. Un economista francés, Ilubert Landier, utiliza el término «policelular» para nombrar la empresa del futuro. Otros las describen como «nucur-al» o parecida a un sistema nervioso *en* vez de imaginarla similar a una máquina. Y no faltan quienes se refieren a la organización empresarial emergente como una «red».

Aunque todas estas palabras captan algunas facetas de la nueva realidad, ninguna es la adecuada, porque la naciente forma empresarial del futuro abarca a todas ellas, y mucho más. Puede *incluir* elementos que sean policelulares o neurales. Pueden configurarse en forma de red, o no. Pero la organización también puede incluir dentro de ella unidades que sigan siendo plenamente burocráticas porque, para algunas funciones, la burocracia . Y sigue siendo esencial.

Una característica clave de las firmas posburocráticas es que las relaciones de sus partes no están especificadas de forma previa, como la información metida a la fuerza en una anticuada base de datos.

En vez de eso, las unidades de una firma flexible pueden captar información, personal y dinero las unas de las otras y también de organizaciones externas si lo necesitan. Pueden estar pared con pared o separadas por continentes. Sus funciones pueden super-ponerse en parte, como la información en una base de datos hipermedios; para otras finalidades, las funciones pueden dividirse geográfica o financieramente, como es lógico. Algunas pueden usar muchos servicios centrales prestados por la oficina principal mientras que otras tal vez opten por usar unos pocos.

Esto, a su vez, exige unos flujos de información más libres y rápidos. Lo que representará entrecruzar, arriba, abajo y de un lado a otro tantos conductos como sean necesarios —vías neurales que atravesarán las casillas de los organigramas, de tal forma que las personas puedan intercambiar ideas, datos, fórmulas, sugerencias, apreciaciones, hechos, estrategias, murmullos, gestos y son-risas que resultan ser esenciales

para la eficiencia.

«Una vez que pones en contacto a las personas adecuadas con la información precisa, consigues el valor añadido adicional», dice Charles Jcpson, director de marketing de ofimática en «ltcwlett-Packard Co.», y: «La información es el catalizador para efectuar el cambio a cualquier nivel. Esto es lo que hace tan imponente su poder.»

Las firmas familiares del futuro

Una de las formas de empresa reprimidas que más lucha por librarse de la burocracia gestora de viejo cuño es la empresa de papá y mamá simbolizada por personas como los Rossi y los D'Eustachio en Italia.

Hubo una época en la que casi todas las empresas eran, de hecho, pequeñas firmas de propiedad familiar. Principalmente a partir del siglo XIX. a medida que las compañías se fueron haciendo mayores, se transformaron en burocracias gestionadas profesionalmente.

Hoy en día, tal como hemos visto, unidades independientes con dirección familiar- florecen por doquier. Pero, además, hemos presenciado la proliferación de las franquicias que vinculan los comercios de papá y mamá con el empuje promocional y financiero de las grandes firmas. El próximo paso lógico se producirá cuando las empresas familiares afloran como unidades respetadas y poderosas *dentro* de las grandes compañías, también.

La mayor parte de las grandes firmas no se priva de utilizar una cínica retórica acerca de la «familia». Un bien trajeado presidente nos sonríe desde las páginas de la memoria anual mientras su comunicado, escrito sepa Dios por quién, nos asegura que todo el personal de la empresa, desde el presidente hasta el conserje, integra «una gran familia».

Sin embargo, nada hay más opuesto a las formas familiares de organización y, a decir verdad, más hostil para la vida familiar en sí, que la típica burocracia empresarial. La cual, sin ir más lejos, es la causa de la difundida negativa de las empresas a emplear al marido y a la esposa.

Tales normas, destinadas a evitar el favoritismo y la explotación, empiezan a desmoronarse en Estados Unidos a medida que el número de mujeres muy bien cualificadas aumenta en la masa trabajadora y las empresas tropiezan con dificultades para volver a colocar a uno de los cónyuges cuando el otro tiene un buen empleo en esa ciudad.

Podemos hacernos a la idea de que veremos a las empresas contratar parejas –como parejas–. No pasará mucho tiempo antes de que, sin duda alguna, un equipo formado por el marido y la mujer se ponga al frente de un centro de beneficios y se les autorice –de hecho, se les anime– a regentarlo como un negocio familiar.

El mismo resultado es probable que se derive de la adquisición de compañías como la «Euroilex» de D'Eustachio. Si se fuese a adquirir esta firma, y para empezar, ¿sería sensato desintegrar el equipo familiar que la hizo triunfar de tal manera? Los compradores, si fueran inteligentes, liarían todo cuanto estuviera en su ruano por dejar intacta la forma familiar.

El «farnilismo», que a veces se ha pintado de colores muy optimistas, plantea muchos retos para la alta dirección.

Un equipo marido-mujer verdaderamente dinámico puede ser una fuerza política formidable en la firma. La sublimación de la emoción expresada –una norma empresarial– bien puede dar paso a los gritos, las lágrimas y la irracionalidad aparente que con tanta frecuencia acompañan a la vida familiar. Las compañías dominadas por los varones tal vez tuvieran que hacer sitio para las mujeres directivas respaldadas por sus maridos u otros familiares. ¿De qué forma puede uno estar seguro con este sistema de que no se van a encargar unas tareas importantes a un hijo idiota? ¿Cómo se resuelve la sucesión? Ninguno de estos problemas tiene fácil solución.

Por otra parte, las firmas familiares tienen grandes ventajas. En contraste con las grandes firmas burocráticas, les es posible tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, están dispuestas a asumir unos riesgos empresariales muy atrevidos. Las firmas familiares pueden cambiar más de prisa y adaptarse mejor a las nuevas necesidades del mercado. La comunicación mediante un constante contacto cara a cara, e incluso mediante charlas de alcoba, es rápida y rica, y permite expresar mucho con sólo un gruñido o un gesto. Los miembros de la familia suelen disfrutar de un profundo sentido de «propiedad» en la firma, evidencian una gran motivación, son leales al máximo y, con frecuencia, trabajan horas sin fin.

Por todas estas razones podemos esperar que las firmas familiares proliferen dentro, lo mismo que fuera, de las firmas gigantes e *inteligentes*.

Syad Munitaz Said, paquistaní experto en gestión, ha observado, con gran acierto: «La deshumanización de la era industrial en Occidente ha sido la consecuencia de haber relegado a la familia a un papel puramente social, carente de contenido económico. De esta manera, el director y el trabajador de la moderna era están desgajados, en un sentido material, entre su lugar de trabajo y su hogar, y entre la familia y la organización en

un sentido anímico...; este conflicto es el meollo de los problemas de motivación, moral y productividad en las modernas sociedades occidentales.»

Said razona que los países del Tercer Mundo deberían rechazar la impersonalidad burocrática y el antifamiliarismo de Occidente y crear economías que estuvieran basadas, efectivamente, en la familia.

Está argumentando en realidad por la retención del paternalismo clásico que no sólo ha desaparecido en casi todas las grandes compañías occidentales, sino que está disminuyendo incluso en Japón. Pero esto es completamente diferente de la firma flexible en la que, en teoría, es posible tener un centro de beneficios que sea paternalista y otros que no lo sean; una unidad que se dirija como un campamento de instrucción militar y otra como una comuna. En el cambio que se avecina hacia formas diversas de organización, el anticolonialismo empresarial llevará a la liberación del negocio familiar dentro del marco de la firma flexible.

Sin embargo, como veremos seguidamente, la firma familiar no es más que uno entre una legión de variados formatos empresariales que desplazarán del poder a los burócratas; -gestores en los años venideros.

XVII. LOS JEFES DE TRIBU Y LOS COMISARIOS EMPRESARIALES

Cada diez años, Estados Unidos sufre una invasión.

Recientemente, un ejército de 400.000 hombres se desplegó desde 12 cabezas de puente y maniobró por toda la nación en una campaña que duró seis semanas. Al final de ese período, el Ejército se retiró para desvanecerse dentro de la sociedad circundante junto con toda su logística, telecomunicaciones y ordenadores que enlazaron estrechamente a sus unidades durante las operaciones en campaña.

Aunque rara vez se estudian, los planes para esa campaña masiva contienen muchas lecciones para los hombres de negocios estadounidenses. Porque el objetivo de ese «ejército» es recopilar la información detallada sobre la que se basarán millones de decisiones empresariales. Además, la forma en sí de organizar la campaña facilita más de una buena idea a bastantes ejecutivos.

La organización implicada en esto es, por supuesto, la Oficina del Censo de Estados Unidos. Y sus operaciones decenales proyectan una luz muy reveladora sobre esa futura forma de empresa, la «firma flexible». A medida que la compañía poschirneña se va tornando más diversa, las compañías se verán compelidas a inventar nuevos y más variados formatos empresariales.

Esto no es sólo una teoría académica. Tiene mucho que ver con la capacidad de sobrevivir. W. Ross Ashby, experto en cibernética, acuñó la expresión «variedad indispensable» hace muchos años para describir una de las condiciones previas para la supervivencia de cualquier sistema. Las empresas actuales carecen de la variedad indispensable para salir adelante en el siglo XXI.

La organización pulsátil

Esta es una organización que se dilata y se contrae a un ritmo regular. Un buen ejemplo es la Oficina del Censo de Estados Unidos que se dilata hasta alcanzar un tamaño enorme cada diez años y luego se encoge, empieza a planificar para el próximo recuento decenal, y vuelve a dilatarse.

Dotada por lo general de unos 7.000 empleados fijos, la Oficina mantiene 12 centros regionales dispersos por toda la geografía estadounidense. Pero para llevar a cabo un censo completo, organiza un centro paralelo o «en la sombra», para cada uno de los 12. En ellos se entrevista a más de 1.200.000 solicitantes con el fin de encontrar a los 400.000 «soldados» que peinan todo el territorio yanqui, llamando a la puerta de todas las casas. Estos centros en la sombra tienen prevista una duración de un año o un año y medio, y luego se desmantelan. El personal vuelve a reducirse entonces a unos 7.000. Entonces se inicia la planificación para el recuento siguiente, diez años después.

Llevar a cabo esta operación con todo acierto debería ser premiado con el equivalente empresarial de la medalla de oro olímpica. Es claro que arrugaría el ombligo a más de un ejecutivo empresarial de alto porte. Sin embargo, ¡muchas empresas advertirán que sus propios problemas, aunque de menor escala, no son tan diferentes. Porque las «organizaciones pulsátiles» abundan también en muchos sectores.

Las vemos en compañías que se preparan para los cambios temporales de la moda y después se normalizan; en las firmas detallistas, que contratan personal eventual para las Navidades y luego lo despiden en enero, y en las legiones de figurantes que son contratados para el rodaje de películas y de series televisivas.

De hecho, uno de los formatos que han proliferado con más rapidez en el mundo empresarial es el grupo especial o el equipo para un proyecto, ejemplos de lo que en El «*shock*» del *(miro)* denominábamos «ad hoc». Estos, sin embargo, son sólo variantes de la organización pulsátil. Mientras que las auténticas «pulsantes» se estiran y se encogen repetitivamente, un equipo para un proyecto suele llevar a

cabo una sola tarea. Por lo tanto, crece y mengua una vez y luego se dismantela. Es, en realidad, una organización «monoimpulso».

Las organizaciones pulsátiles tienen unas singulares exigencias de información y de comunicación. Para su censo de 1990, los centros en la sombra de la Oficina del Censo, por ejemplo, se enlazaron con ordenadores y equipo de telecomunicaciones por valor aproximado de ochenta millones de dólares, integrados en una red temporal destinada a ser enajenada o replegada dentro de la organización permanente.

Los ejecutivos a cargo de compañías o unidades pulsátiles suelen comprobar que también su poder es pulsátil. Los fondos escasean a medida que la unidad se encoge. El personal desaparece. El fondo de conocimientos o especialidades disponible disminuye. El poder de unidades rivales dentro de la compañía crece relativamente a medida que la unidad sigue encogiéndose. En una estructura de poder pulsátil, el ejecutivo que dirige un gran proyecto puede ser un gorila de 300 kilos hoy y un mico anémico mañana.

La condición de pulsátil no se produce sólo con respecto al tamaño. Algunas compañías van y vuelven por impulsos a la centralización y la descentralización. Con cada oscilación o impulso, las estructuras de información y comunicación cambian y,

It consecuencia, el poder cambia. La a(eractun y creciente trnprevisibilidad del cambio apuntan hacia pulsaciones mis rápidas en los años venideros.

La organización con dos caras

Otro formato que tal vez encuentre sitio en muchas firmas flexibles es una unidad totalmente bifacial, capaz de funcionar tic dos maneras, según las circunstancias. La unidad pulsátil difiere en tamaño y organización de tiempo en tiempo. La organización hecha a imagen de Jano puede mantener un tamaño igual, pero cambiar de mando jerárquico a no jerárquico a medida que lo exijan las necesidades.

Un ejemplo excelente es la famosa unidad militar británica, el Servicio Aéreo Especial (SAS en acrónimo inglés). Dedicado a golpes antiterroristas, rescate de rehenes y otras misiones que exigen sorpresa y engaño, el SAS opera de dos formas diametral-mente opuestas. En el campamento, todo es orden, limpieza y

A medida que progresen en su búsqueda de formas ntás adajotables de hacer negot los, descubrirán —o redescubrirán— Muchos enfoques que _la direcciun btn-ocrática pasa por alto, supitute, malinterprcta o utiliza mal actualmente. Buscarán ideas Por todas partes, en otras empresas, y en instituciones no empresariales COMO los organismos oficiales, los partidos políticos, las universidades, las Fuerzas Armadas, y en las Oficinas del Censo.

La obediencia ciega. Vociferantes sargentos imponen las ordenanzas a rajatabla. Los privilegios de grado y jerarquía se mantienen brutalmente.

En combate, sin embargo, se espera una conducta diferente de las mismas personas. Los hombres del SAS luchan en pequeñas unidades, con frecuencia desconectadas de su base y sin la presencia de oficial alguno. llav un comandante de la unidad, pero que tal vez no tenga una graduación oficial y al que, probablemente, todos se limitarán a llamar «el jefe». Los hombres, burlonamente llamados «caballero» en el campamento, ahora no reciben más tratamiento que el de «señor» o, incluso, tal vez les llamen por su nombre de pila. El mismo sargento que llenó de improperios a un soldado por cualquier infracción trivial de las normas de vestuario puede tolerar ahora que se cuenten chistes de «esos idiotas del campamento». In graduación, la jervquia y los privilegios se sustituyen bajo el fuego por un conjunto distinto de normas básicas.

l)e hecho, el coronel David Stirling, que propuso inicialmente la formación de los SAS, apuntaba que la más pequeña unidad en las organizaciones de paracaidistas o de comandos se componía de ocho a diez hombres al mando de un jefe sin graduación que se encargaba de pensar para la unidad. Stirling insistió en algo sin precedentes en la historia militar: un módulo de combate de cuatro hombres.

En el SAS, ha escrito Stirling, «cada tino de los cuatro hombres había sido entenado a un alto nivel general de eficacia en toda la gama de acciones del SAS y, además, cada hombre recibía un t furnración especial —cono, nínninu)— de acuerdo con sus aptitudes. Al llevar a cabo una operación —con frecuencia en plena oscuridad—, cada hombre de cada módulo del SAS ejercía al máximo su propia y personal percepción y apreciación».

En realidad, Stirling insistió en el número cuatro pirra evitar que surgiera el liderazgo ortodoxo. El peligro de que cada persona actúe coPio un cañón suelto se minimiza mediante la selección de partidarios de la actuación en equipo, altamente motivados. El resultado es una organización que se ha descrito como «una singular democracia militar-., en la que, sí tiene éxito, un hombre troca su anterior clase, e incluso identidad, por la pertenencia a una casta tan vinculante como cualquier familia...». Este entrena-miento y compromiso son tan intensos que posibilitan que la misma unirl:n1 opere de un modo autoritario o denu)crático, tal como las circunstancias lo exijan.

También las empresas necesitan diferentes comportamientos durante las actividades normales y en medio

de una crisis. En realidad, muchas firmas hoy en día están creando centros de crisis, planes de contingencia y medidas de cobertura. Pero pocas forman realmente a sus empleados para que operen en dos modos contrapuestos.

El actual concepto de dirección en momentos de crisis es crear una «dirección en la sombra» que espera en reserva, preparada para asumir el poder durante la emergencia. Su capacidad para hacerlo depende mucho del acceso a la información y del control de las comunicaciones. «Southern California Edison», por ejemplo, que explota la Central Nuclear de San Onofre, ha organizado un complejo sistema de información de emergencia que usa sensores a distancia, enlaces de voz e imagen para conectar su centro de mando en momentos de crisis con las unidades que operan sobre el terreno.

A medida que avanzamos más hacia un periodo de turbulencia económica y política, marcado de forma errática por descubrimientos y desastres tecnológicos, podemos esperar que las crisis se amontonen unas sobre otras —cualquier tipo de ellas, desde ataques terroristas y fallos de productos hasta crisis internacionales. El vertido de petróleo de la «Exxon», el hundimiento del «Continental Illinois Bank», la oleada de incumplimientos en el sector de las Cajas de Ahorros, la quiebra de la «A.T. & T. Company» después de que se descubriera la existencia de problemas sanitarios relacionados con su dispositivo intrauterino anticonceptivo Lalkon Shield, no hacen más que sugerirnos la diversidad de crisis a la que pueden enfrentarse las empresas.

Cada una de ellas entraña unos enormes cambios de poder; pues hacen necesario el sacrificio de unos chivos expiatorios, y dan lugar al nacimiento de nuevos líderes y al descrédito y sustitución de otros. Pero la creciente probabilidad de las crisis en un periodo de cambio revolucionario deja adivinar que veremos proliferar las organizaciones bifaciales y los equipos para momentos de crisis a todo lo largo y ancho del mundo empresarial, y que llegarán a ser una parte normal de la firma flexible del mañana.

La organización a cuadros

En Austria, después de la Segunda Guerra Mundial, se produjo un acuerdo entre los dos principales partidos políticos, en virtud del cual quedaba asegurado que el partido que ganara el puesto más alto colocaría a un miembro del partido de la oposición en el segundo puesto y así hacia abajo, a lo largo del «escalafón» hasta el nivel inferior. Este sistema *grapar* ha representado que en los puestos clave de las compañías de seguros, Bancos y empresas de propiedad pública, e incluso en las escuelas y universidades, los «rojos», socialistas se alternaron con los «negros» conservadores.

Hoy en día encontramos una adaptación de esto, por ejemplo, en un Banco japonés establecido en California que alterna los empleados japoneses y los estadounidenses en todos los niveles de la jerarquía, para garantizar que Tokio recibe un flujo de información visto también a través de ojos japoneses, no sólo desde la cúpula, sino desde los muchos niveles de la organización. El poder en el pináculo se refuerza con una continua corriente de ideas que surgen de muchos estratos a la vez. A medida que las empresas se mundializan, muchas no dudarán en utilizar el enfoque austriaco, o el japonés.

La organización del comisario

Las unidades del Ejército soviético han tenido, tradicionalmente, no sólo comandantes militares sino que también les eran asignados sus correspondientes comisarios políticos. Mientras que el oficial militar informaba a la línea de mando militar, los oficiales políticos informaban al Partido. El objeto de esto era mantener al Ejército sujeto al Partido. También en las empresas hemos visto «comisarios» elegidos por los de arriba y asignados a unidades subordinadas para que estén al tanto de todo e informen a la cúpula por medio de canales aparte de la jerarquía normal.

Aquí nos encontramos con dos canales principales de información, en lugar de uno solo, lo que infringe el estroto carácter monocanal de la burocracia. También refleja la profunda desconfianza con la que la alta dirección contempla la información que influye por los canales raso

La organización buro-baronial

El mejor ejemplo viviente que tenemos hoy en día de una organización feudal se encuentra en la Universidad, donde cada facultad es una baronía, los profesores tienen diferentes categorías y mandan sobre licenciados adjuntos que componen el cuerpo de siervos. Este vestigio feudal está encastado (y frecuentemente en guerra) con la estructura administrativa burocrática de la Universidad. Otro ejemplo es el Congreso

de Estados Unidos, donde 535 «barones» electos mandan sobre un enorme cuerpo burocrático.

Una combinación similar de burocracia empresarial y baronía feudal se encuentra en los Ocho Grandes gabinetes contables, en los grandes bufetes, en las casas de intermediación financiera y en las Fuerzas Armadas, en donde cada grupo —Ejército de Tierra, Armada y Fuerzas Aéreas— es un feudo ferozmente independiente. Los generales y los almirantes a cargo de estos feudos pueden tener mucho más poder real que otros mandos de graduación superior en puestos de Estado Mayor sin mando de tropas.

En las «bucro-batonías» los barones guerrearán entre sí y, con frecuencia, forman alianzas para debilitar el control central. Tales elementos feudales se siguen encontrando ahora en las empresas, junto con lo que pudiéramos denominar «vasallaje residual».

George Masters es un veterano ingeniero que ha trabajado para varios fabricantes estadounidenses del sector electrónico y que en la actualidad es el ayudante administrativo de Philip Ames, vicepresidente general en una de las principales firmas de ordenadores del mundo. Si cualquiera del departamento de personal se tornara la molestia de comprobarlo, podría ver que Masters entró al poco tiempo de la incorporación de Ames. Y si su comprobación friera un poco más allá todavía, descubriría que lo mismo sucedió en la empresa donde ambos trabajaron antes de que ocuparan sus puestos actuales. Y también en la anterior a ésta.

Compañeros de copas lo mismo que de trabajo, Masters y Ames alternan en horas libres. Ellos y sus respectivas esposas van juntos de vacaciones. De hecho, Masters y Ames (las personas son reales, los nombres no) han trabajado juntos desde hace más de 15 años, durante los que Masters ha seguido siempre a Ames a medida que éste pasaba a puestos cada vez más altos.

Este tipo de comportamiento, llamémosle «engancha tu carro al del vencedor» o «ir al rabo de alguien», es algo que se encuentra en casi todas las grandes empresas. Debido a que reduce considerablemente la necesidad de comunicación —los dos hombres se conocen tan a fondo que están preparados para prever las reacciones del otro—, puede ser muy eficaz para algunas finalidades, aunque infrinja las normas formales de personal que exijan una selección «objetiva».

La psicología del «vasallaje» es extremadamente compleja e incluye infinidad de facetas, desde los padrinazgos hasta el intercambio de favores económicos, sexuales o de otros tipos. En su entraña, sin embargo, el sistema es feudal y subjetivo, más que burocrático e impersonal.

Las relaciones de poder son igualmente complicadas. En un

A medida que el cambio se acelera y la previsibilidad disminuye, los DEG usarán a los comisarios para eludir la burocracia en un desesperado intento de conservar el control, el nivel, el «vasallo» o empleado de menos categoría depende del «señor» o empleado que está por encima de él en el organigrama de la empresa. Pero aun así, el señor puede depender por completo de su vasallo, cuya principal misión extraoficial tal vez sea ocultar a los demás las debilidades del jefe. Esto puede ser tan corriente como servir de tapadera al jefe creando éste se encuentra demasiado borracho para hacer su trabajo. Y puede ser tan insólito como leerle los documentos y hacer las disertaciones en su nombre porque, sin que la empresa lo sepa, el jefe es disléxico.

A medida que la burocracia se debilita y sus canales y cubículos se obstruyen, es muy probable que otras formas y prácticas neofeudales proliferen y que también acaben por encontrar un sitio en la firma flexible.

La organización autónoma

En este caso, se encarga a un equipo la resolución de un problema u objetivo especificado a grandes rasgos, se le dota de recursos y se le permite operar al margen de las reglas normales de la compañía. El grupo autónomo se desentiende así tanto de los cubículos como de los canales oficiales —es decir, de la especialización y de la jerarquía de la burocracia empresarial existente.

Se liberan tremendas cantidades de energía, y la información se intercambia a altas velocidades fuera de los canales normales. Los integrantes del equipo muestran unos profundos sentimientos de dedicación hacia su trabajo y sus compañeros, y suele ser frecuente que proyectos de enorme complejidad se completen en tiempos muy cortos.

De acuerdo con Hirofumi Takuchi e Ikujiro Nonaka, de la Universidad Hitotsubashi, de Japón, en su escrito *El nuevo juego del desarrollo del nuevo producto*, cuando «Honda» quiso diseñar un coche que resultara atractivo a la gente joven, formó un equipo cuya edad media era 27 años y lo dejó trabajar a su aire. En palabras de un joven ingeniero: «Es increíble cómo la empresa nos dio libertad para hacerlo a nuestra manera.»

Cuando la Compañía Eléctrica «Nippon» (NEC) desarrolló su PC8000, pasó el proyecto a un grupo de antiguos ingenieros de ventas de microprocesadores que no habían tenido experiencia previa alguna con ordenadores personales. El jefe del proyecto dijo así: «La alta dirección nos indicó que emprendiéramos el proyecto, siempre que nosotros mismos pudiéramos desarrollar el producto y responsabilizarnos de su fabricación, comercialización y servicio.»

El PC de «IBM», que fue el prototipo del sector, lo desarrolló un equipo semi-autónomo que trabajaba en Boca Ratón, Florida. Aparte de la supervisión trimestral en las oficinas centrales de la empresa en Armonk, estado de Nueva York, el equipo era libre de funcionar como deseaba. También se le permitía apartarse de la política normal de la empresa respecto al aprovisionamiento en proveedores externos: Ejemplos similares se dieron en «Aperco», «Hewlett-Packard», «Xerox» y otras firmas de alta tecnología.

El formato autónomo es inherente y activamente antiburocrático.

Tal como Takeuchi y Nonaka describen: «El equipo formado para un proyecto asume un carácter auto-organizativo a medida que va avanzando hacia un estado de "información cero" —en el que no es aplicable conocimiento anterior alguno—. A medida que el guiso hierve, el proceso empieza a crear su propio orden dinámico. El equipo a cargo del proyecto comienza a funcionar como una empresa de reciente creación: toma iniciativas, asume riesgos y crea su propio programa temporal independiente.»

Los proyectos autónomos que funcionan bien desarrollan su propio liderazgo, basado en los conocimientos prácticos y en la competencia, no en la categoría formal. Estos líderes, dueños de un nuevo poder, suelen entrar en conflicto directo y frontal con el líder formal nombrado por la burocracia para poner en marcha la unidad autónoma y supervisarla.

El equipo autoiniciado

También empezamos a detectar el nacimiento de equipos o grupos «autoiniciados». En lugar de recibir un cometido desde arriba, suele ser normal que se reúnan debido a la red electrónica. Estas «aglomeraciones de información» van «más allá, incluso, que las unidades autónomas en su naturaleza antiburocrática.

Brotan cuando las personas profundamente interesadas en un problema común se encuentran electrónicamente y empiezan a intercambiar información a través de las líneas departamentales, con independencia de su lugar de situación o de su categoría.

Con tal que sea compatible con una declaración muy general de las metas empresariales, el equipo marca sus propios objetivos, con frecuencia mediante un democrático intercambio de opiniones.

Por ejemplo, en el grupo de gestión de ingeniería de David H. Stone, en la «Digital Equipment Corporation», sus miembros, dispersos por todo el mundo, celebran una «convención» electrónica en la que cada persona expone sus objetivos provisionales.

«Pido entonces a cada uno —dice Stone—, que comente los objetivos de los demás, respecto a si los cree factibles o no, a si los considera adecuados y a qué apoyo podrían necesitar de esa persona y qué debería incorporarse a sus objetivos. Después de mes y medio de este diálogo, cada uno de nosotros vuelve a redactarlos, basándose en las opiniones recibidas y así hemos creado entonces un conjunto compartido de objetivos que es fruto del equipo.»

El proceso; antiburocrático hasta la médula, sólo funcionará en un ambiente que dé una considerable autonomía a las personas. El resultado puede ser una reacción en cadena de creatividad. Debido a esto, tales unidades suelen ser más usuales allí donde la innovación competitiva es más alta. A medida que las redes electrónicas se extiendan y enlacen entre sí firmas flexibles, estas unidades autoiniciadas surgirán incluso a través de líneas empresariales.

Una diversidad de poderes

Dirigir la gran diversidad propia de la firma flexible exigirá unos nuevos estilos de liderazgo, ajenos por completo al directivo-burocrata.

Los directivos de más altura serán mucho menos homogéneos que ahora. En lugar de ejecutivos muy parecidos en su forma de ser y de pensar, formados en las oficinas centrales, el grupo de poder de la firma flexible será heterogéneo, individualista, antiburocrático, impaciente, dogmático y, como grupo, tal vez mucho más creativo que los burocráticos comités de hoy en día.

En lugar de líneas de autoridad claramente marcadas, la firma flexible presenta una imagen mucho más compleja, pasajera y vaga. Un DEG acaso tenga que encargarse de tratar con lo que, desde la actual perspectiva burocrática, podría parecer una mezcla variopinta de cabezallas tribales, comisarios, divas egocéntricas, barones listillos y presumidos, tecnócratas silenciosos, predicadores exaltados y patriarcas y matriarcas de firmas familiares.

Las organizaciones pulsátiles, por ejemplo, necesitan ejecutivos que sean capaces de dirigir organizaciones, tanto grandes como pequeñas —o, de otro modo, necesitarán un sistema de sucesión ordenado que permita pasar el control a líderes con diferentes cualificaciones, dependiendo de la fase en que la misma organización se encuentre.

En firmas donde se utilicen los principios de «los cuadros» y «comisario», unas líneas de comunicación dobles compiten entre sí. En el caso de los cuadros alternos, ambas líneas terminan en la oficina del DEG. En el del «comisario», las dos líneas terminan en diferentes sitios —la una lleva informes al DEG y la otra, pongamos por caso, directamente al consejo de administración.

Todos los ordenamientos que afectan al flujo de información asignan o reasignan poder. En las organizaciones baroniales, el DEG debe negociar continuamente con sus «barones» ejecutivos, enfrentándolos entre ellos para evitar verse neutralizado o expulsado por una coalición de todos.

El liderazgo, en tales condiciones, es menos probable que sea impersonal y ocasionalmente «científico»; por el contrario, dependerá más de la sensibilidad intuitiva y de la empatía, junto con buenas dosis de astucia, agallas y sentimientos.

La firma flexible se torna cada vez más «política» en el sentido de que dirigir a múltiples grupos de personas es política. Y lo es en el sentido (le que la aplicación del poder consciente es político.

El poder —el control del (linero y la información de la compañía respaldada por la fuerza de la ley— está desplazándose desde aquellos que ostentan cargos de asignación formal o legal hacia quienes tienen autoridad natural basada en el conocimiento y en ciertas habilidades psicológicas y políticas.

La panacea que falta

Pot- último, tinas pocas palabras sobre redes. iista forma de organización ha recibido tanta atención en años recientes, ha sido tan enfatizada y se ha definido con tanta amplitud, que un toque de atención no está fuera de lugar. Para muchos, la red es una panacea.

Las sociedades y las empresas están plagadas de redes de muchas clases. Por lo general nos las imaginamos como vías informales por las que circulan la información y la influencia. Las feministas se lamentan de que suelen detectarse «redes de amiguismo» que privan a las mujeres directivas de ascensos merecidos. Los ex militares suelen tener su propia red de contactos, como ocurre con los antiguos policías y con los que han sido miembros de la Oficina Federal de Investigación (Fui), muchos de los cuales ocupan puestos de oficiales de seguridad en las empresas después de retirarse del servicio oficial activo.

Los homosexuales tienen redes que son particularmente fuer-tes en determinados sectores, como los de la moda o la decoración de interiores. Las minorías étnicas tienen fuertes redes, los chinos de ultramar por todo el Sudeste Asiático, los judíos en Europa y Norteamérica, los de las Indias Occidentales en el Reino Unido... Las personas trasladadas, en general —los neoyorquinos en Texas; las denominada mafia de Georgia, que llegó a Washington 'cuando Jimmy Cal-ter era. Presidente; los ucranianos que llegaron a Moscú con Leónidas Brcznev—, también tienen sus propias redes de comunicaciones.

En resumen, las redes informales de muchas clases florecen virtualmente en todas las sociedades complejas. A éstas uno debe añadir las redes formales, por ejemplo, masones, mormones o miembros de la orden católica del Opus Dei.

Durante mucho tiempo, los economistas y los teóricos empresariales no prestaron atención al papel y la estructura de tales redes. lity en día son objeto de profundo estudio corto modelos "potenciales de estructura empresarial.

Este reciente interés puede tener su origen en profundos cambios sociales. Uno de ellos es la ya comentada desintegración de la comunicación formal en las compañías. Cuando los burocráticos canales y cubículos de la empresa se obstruyen y quedan inservibles para llevar los pesados volúmenes de comunicación e información que se nedesitan hoy en día para producir riqueza, la »información adecuada» no llega a la «persona, adecuada» como lo hizo antes, y los empleados recurren a las redes informales en busca de ayuda para llevar la carga de información.

De forma similar, la desmasificación de la economía compele a las compañías y a las unidades de trabajo a actuar recíproca-mente con mayor número y variedad de socios que antes. Esto presupone más contacto personal y electrónico con desconocidos. Pero cuando un desconocido nos comunica algo, ¿cómo sabemos si es cierto? Cuando puede, el directivo escéptico lo comprueba con sus propias redes —personas que conocen o con l;s que han trabajado durante años— para suplementar y verificar lo que supieron por medio de los canales formales.

Por último, considerando que cada vez es mayor el número de problemas empresariales que requieren información cruzada de varias disciplinas y que el disgregado sistema de cubículos y canales se ^{interpone} en el camino, los empleados recurren a amigos y contactos en la red que pueden estar dispersos por muchos departamentos y unidades. Nefastas redes, formales o no, comparten unas característica; comunes.

El liderazgo en ellas tiende a estar basado más en la competencia y en la personalidad que en la categoría social o profesional. Y el poder rota con más frecuencia y facilidad que en una burocracia, y cambia de manos a medida que se producen nuevas situaciones que exigen nuevas técnicas.

Todo esto ha popularizado la noción de la red empresarial, tanto entre los académicos como entre los directivos. «Corning, Inc.», que opera en cuatro sectores —telecomunicaciones, artículos para el hogar, materiales y ciencias de laboratorio— se auto-describe como una «red mundial». James R. Houghton, su presidente, dice: «Una red es un grupo de empresas interrelacionado, con una amplia gama de estructuras de propiedad... Dentro de cada sector hay una gran variedad de estructuras empresariales que va desde las tradicionales divisiones de línea hasta las filiales en propiedad absoluta y alianzas con otras compañías...

»Una red es igualitaria. No. hay compañía matriz. Un grupo asesor a nivel empresarial no tiene ni más ni menos importancia que un grupo de organización de línea. Y ser parte de una empresa conjunta es tan importante 'como trabajar en el núcleo de la red.»

Las redes pueden ser enormemente útiles, flexibles y antibrocráticas. Pero dentro del reciente entusiasmo, con frecuencia, no se presta atención a las distinciones más elementales.

En el decenio de 1970, uno de los primeros y más profundos analistas de la organización de redes, Anthony Judge, a la sazón afincado en Bruselas, donde trabajaba en la Unión de Asociaciones Internacionales, examinó la densidad y los tiempos de reacción de las redes de personas, la estructura de éstas, sus funciones sociales y el grado de conexión que presentaban. También comparó las redes humanas con otras tan inanimadas como los oleoductos, las redes de distribución eléctrica, los ferrocarriles y las redes para transacciones que tramitan operaciones de cambio de divisas, compraventa de mercancías, etc. Judge desarrolló un vocabulario completo, muy útil aunque poco conocido, para el concepto de red. También de forma brillante aplicó comparativamente el cálculo matricial a las redes mundiales y a los problemas mundiales y, en un gran volumen, demostró cómo estaban vinculadas las redes de ideas o problemas, cómo se superponían las redes de organización y cómo estaban relacionadas las ideas y las organizaciones. Tan variadas como el Partido Republicano y un gabinete contable gigantesco que trabaja para empresas y gobiernos desde Malasia hasta Suecia. Leslie J. Berkes, vicepresidente de «Intertec» dice: «Los componentes rediseñan las organizaciones a diario para lograr que se hagan las cosas. Ésa es la estructura real. Es la organización informal, la antiorganización...; la organización primaria.» Si uno no puede identificarla y seguir sus cambios, pregunta Berkes, "¿cómo va a dirigirla? Se dará por satisfecho con manipular la organización formal con sus títulos, jerarquías y organigramas".

Este seguimiento puede proporcionar una profunda penetración en la naturaleza interna de las organizaciones existentes, pero también entusiasmar mucho por las redes; y asumir que las redes son «la» forma básica del futuro es presuponer, en gran medida, la misma uniformidad que la burocracia. impuso; aunque a un nivel superior y más libre.

Al igual que cualquier otro tipo de organización humana, la red tiene sus limitaciones junto con sus virtudes. 1. _a organización en red es muy buena para la lucha antiterrorista o para la guerra de guerrilla descentralizada, y nada maravillosa, se mire por donde se mire, para el control de armas nucleares estratégicas, en cuyo caso, lo que menos deseamos es que los comandantes locales sean libres de actuar sin trabas. la firma flexible es un concepto más amplio, que presupone una organización capaz de abarcar lo formal y lo informal, las suborganizaciones burocráticas y enredadas. Presupone, incluso, una mayor diversidad.

Los límites del control

Sin embargo, hay límites para lo lejos que se puede ir en pos de la diversidad, aunque se trate de una firma flexible.

La proliferación del «centro de beneficios» —que ha visto a muchas compañías otrora monolíticas disgregadas en unidades semiautónomas, independientemente consideradas, responsable cada una de ellas de sus propias actividades y de sus propias pérdidas y ganancias— puede verse nada más que como un primer paso hacia la definitiva disolución de la compañía en sus conjuntos, atomizadas en una red o consorcio de contratistas totalmente independientes o de empresarios libres. En este modelo, cada trabajador es autónomo y contrata libremente con otros autónomos la realización de determinadas tareas con las que ultimar tacos trabajos concretos.

Pero ningún proceso social continúa por siempre, y aún está muy lejano el día de la total individualización del trabajo, el sueño ideal del partidario teológicamente comprometido del mercado libre. En cambio, es previsible que los centros de beneficios se hagan menores —y más diversos— sin desaparecer en una explosión de millones de empresas unipersonales.

Después de todo, no hay más diversidad que aquella que una organización puede tolerar y un equipo directivo gestionar. Lo — que aquí se argumenta, en consecuencia, no es que las compañías deban maximizar la variedad de sus formatos organizativos, sino que las compañías de la actualidad, en su evitación del *rigor monis* de la burocracia, necesitan explorar unas opciones mucho más diversas que antes; necesitan, en resumen, liberar sus «colonias», e, incluso, inventar nuevos

formatos.

Al hacerlo así, ellas —y nosotros— van apartándose de la idea de que una organización es como una máquina, cada una de cuyas acciones es previsible y determinista, y van aproximándose a un concepto de la organización que es más próximo al biológico. Los sistemas vivientes son sólo deterministas en parte, sólo previsibles a veces.

Ésta es la razón por la cual las nuevas redes electrónicas tienden cada vez más hacia las arquitecturas ~vales en lugar de las preplanificadas. Por ello, David Stone, vicepresidente de ingeniería internacional en .Digital Equipment», comenta: <No puedes decir de antemano cómo funcionará el tráfico... Si interrumpes un enlace entre dos lugares, siempre que la red esté conectada todavía a esos (los puntos, encontrará su propio camino... Creemos —añade—, en el valor de la comunicación entre dos personas cualesquiera, basada más en lo que saben que en el puesto que ocupan en la jerarquía.»

XVIII. EL EMPLEADO AUTÓNOMO

Durante los años que pasé como trabajador en talleres y fundiciones, hubo una temporada que estuve en una cadena de montaje de automóviles. Incluso ahora, cuando ya ha pasado más de un tercio de siglo, no he olvidado cómo nos sentíamos —en especial el angustioso impacto de la aceleración. Cada día, desde el momento en que la sirena marcaba el inicio del turno, los trabajadores nos apresurábamos a hacer nuestros repetitivos trabajos, intentando desesperadamente mantener el ritmo que marcaban las carrocerías que pasaban ante nosotros, transportadas a rápidos tirones por la ruidosa cadena transportadora. La compañía siempre trataba de acelerar el movimiento de aquella cadena.

Una rabia contenida llenaba de tal manera el taller que, de vez en cuando, y sin razón aparente, de la garganta de cientos de trabajadores salía un horripilante lamento inarticulado que iba subiendo de tono hasta convertirse en un alarido desgarrador a medida que crecían el número y la cólera de quienes lo proferían y que, pasando de departamento en departamento, se iba perdiendo en la distancia y entre el rugido de las máquinas.

A medida que los coches pasaban rápidamente por delante de nosotros se suponía que debíamos prepararlos para el taller de pintura, eliminando las abolladuras e imperfecciones de la chapa, que debía quedar lisa. Pero las carrocerías pasaban volando, sin darnos tiempo a hacer un trabajo decente. Después de rebasar nuestros puestos de trabajo pasaban por delante de unos inspectores que marcaban con tiza los defectos que quedasen para arreglarlos después. Ocho o diez horas diarias de eso bastaban para insensibilizarnos a cualquier exigencia de «calidad» que se nos formulara.

En algún sitio había «directivos» —hombres con camisa blanca y corbata. Pero casi no teníamos contacto con ellos.

El poder de estos hombres de camisa blanca procedía no sólo de nuestra necesidad de ganar un sueldo, sino de su superior conocimiento de la fábrica y de sus metas, procedimientos o planes. Por el contrario, nosotros no sabíamos casi nada de nuestro trabajo excepto los pocos pasos preprogramados que eran necesarios para hacerlo. Aparte de exhortaciones para trabajar con más celo, puede decirse que no recibíamos más información de la compañía. Éramos los últimos en enterarnos de si un taller o una fábrica cerraba sus puertas. No se nos daba información alguna sobre el mercado o la competencia. Y nada se nos decía respecto a nuevos productos que se fueran a fabricar pronto o sobre nuevas máquinas.

Se suponía que debíamos tener una fe ciega en que nuestros superiores sabían lo que hacían. (Pero como el declive de la industria automovilística estadounidense, deja entrever, no lo sabían.) Lo que se esperaba de nosotros era que entráramos en la fábrica a la hora, que trabajáramos y que mantuviéramos nuestros músculos en movimiento y nuestra boca cerrada. Incluso con la presencia de un sindicato fuerte, nos sentíamos incapaces de protestar. Un impersonal «ellos» nos tenía atrapados en su poder. Eran los hombres de las camisas blancas. Los directivos. Durante nuestras horas de trabajo éramos ciudadanos de un estado totalitario.

No podemos evitar recordar estas experiencias a medida que casi a diario vemos noticias de las nuevas fábricas que están entrando en funcionamiento. Porque el poder está cambiando en los lugares de trabajo y las cosas nunca serán las mismas que antes.

El desbloqueo de la mente

«General Electric» fabrica equipo de distribución eléctrica en Salisbury, Carolina del Norte. La fábrica es un modelo que «GE» desea que se repita en otras 300 instalaciones fabriles suyas.

En el pasado, si una parte del equipo se averiaba, un operario de máquina como Bob Hedenskog tenía que informar de ello a su capataz y esperar que le llegase ayuda. Hoy en día, Hedenskog,¹ toma por sí mismo las decisiones necesarias. Telefonea a un ingeniero de «GE» en Plainville, Connecticut, para que le asesore y asume la responsabilidad de la reparación. Por propia iniciativa ha pedido 40.000 dólares de piezas de recambio que previó iba a necesitar para su máquina. Forma parte de un grupo de unos 75 empleados que, mediante sus propios comités, toman decisiones de producción, programación e incluso de contratación de personal. Juntos han reducido en dos tercios las horas-trabajador por unidad de producción y han reducido en un diez por ciento los plazos de entrega a clientes.

Algunos trabajadores se marcharon cuando se implantó este sistema, alegando que no deseaban asumir la responsabilidad adicional que entrañaba. Pero la rotación de personal ha bajado del 15 % en el primer año de funcionamiento del nuevo sistema al 6 % de cuatro años más tarde.

Casos similares se producen en todas partes del mundo de la alta tecnología «Ford Australia» construyó recientemente su EA «Falcon» con un innovador sistema de trabajo que, de acuerdo con el *Financial Times*, «contradice la tradicional forma occidental de asegurar la calidad, es decir, que la dirección comprueba la producción de trabajadores que siguen las instrucciones minuciosamente detalladas de los ingenieros».

«Ford» llegó a la conclusión de que la detección de defectos primero y la corrección de éstos después no estaba dando buenos resultados. Sólo podía acometerse el objetivo de cero defectos dando una mayor discreción a los trabajadores, sin programar de antemano hasta el último movimiento. Y esto, de acuerdo con el artículo, significaba «un reconocimiento del poder de los operarios, incluso a nivel de talleres».

En lugar de una tarea repetitiva, los trabajadores de la fábrica Diamond-Star, de «Chrysler-Mitsubishi», en Normal, Illinois, son informados, antes de contratarlos, de que necesitarán hacer varios trabajos diferentes. Se espera que aporten nuevas ideas para mejorar la producción y, a este respecto, han de estar preparados a hacer y a recibir críticas constructivas.

En la fábrica de «Manda Motor Manufactur-ing», en Flat Rock, Michigan, los trabajadores normales de taller reciben tres semanas de formación en las que se incluyen sesiones de psicología. A un pequeño grupo de trabajadores recién contratados se les dan seis minutos para que imaginen 25 formas de mejorar la cámara de combustión de tipo normal y luego se les dan solamente dos minutos para que aporte 30 nuevas sugerencias. El responsable de formación de «Maula» dice: «Estamos tratando de soltar a la gente y desbloquearla.» Después de las tres semanas iniciales, los trabajadores reciben más formación específica sobre su trabajo durante otras semanas. «Manda» calcula que invierte 13.000 dólares para seleccionar y formar a su empleado medio.

• Estos casos, que cada vez se hacen más corrientes, resaltan el cambio histórico que está teniendo lugar, al pasar de la «manufactura» a la «menlfactura» —la progresiva sustitución del músculo por la mente en el proceso de creación de riqueza. Pero el dar más voz y voto a los empleados respecto a los detalles de su trabajo sólo es la punta de un iceberg más significativo.

El agricultor irreflexivo

Para apreciar debidamente este cambio del poder, conviene leer la historia inicial de la Revolución Industrial en Inglaterra y Europa Occidental y las quejas expresadas por los primeros patronos respecto a la irreflexión, falta de fiabilidad, ebriedad e ignorancia de la gente del campo que hubieron de emplear como trabajadores en las primeras fábricas.

Toda sociedad impone su propia y distintiva disciplina de trabajo o «régimen». Se supone que los trabajadores han de obedecer ciertas reglas, con frecuencia no expresadas. Su actuación en el trabajo se supervisa estrechamente y existe una estructura de poder para hacer cumplir las normas.

En «La Primera Ola», o las sociedades agrícolas, la mayoría de los labradores trabajaba sin descanso, y, sin embargo, sobrevivían de mala manera. Esa masa trabajadora agraria, organizada en equipos de producción familiares, seguía un régimen impuesto por el ritmo de las estaciones y de la salida y puesta del sol.

Si un labrador se distraía o era perezoso, sus propios familiares le metían en cintura. Podían condenarle al ostracismo, infligirle castigos físicos o reducirle las raciones de comida. ^{1st} familia era la institución dominante en la sociedad y, salvo excepciones, imponía el régimen de trabajo. Su dominio sobre el miembro individual de la familia se veía reforzado por las presiones sociales de los convecinos.

Las clases dirigentes locales podían ostentar el poder de vida y muerte sobre los campesinos. Ira tradición restringía la conducta social, sexual y religiosa. Los campesinos sufrieron con frecuencia la pobreza y el hambre más crueles. Y, sin embargo, parecía que en su vida diaria de trabajo estaban menos restringidos que quienes componían la pequeña pero creciente masa laboral industrial.

El régimen de trabajo agrario ha durado milenios, y, hasta hace un siglo o dos, la inmensa mayoría de los seres humanos no conocía otro y suponía que era la *única* forma lógica y eterna de organizar el trabajo.

Las nuevas cadenas

A medida que las primeras fábricas empezaron a aparecer, tomó forma un régimen de trabajo totalmente diferente, que al principio afectó a una minúscula fracción de la población, pero que después fue ampliándose a medida que el trabajo agrícola declinaba y aumentaba el trabajo industrial.

El trabajador industrial urbano en la sociedad de la «Segunda Ola» podía ser socialmente más libre en el enorme y denso anonimato del barrio obrero de la ciudad. Pero, en la fábrica, la vida estaba organizada con mucha más rigidez.

La tecnología primitiva estaba diseñada para analfabetos, como lo fueron la mayoría de nuestros antepasados. Destinada a ampliar la fuerza muscular del hombre, era pesada, rígida e intensiva en capital. Antes de la invención de los pequeños motores eléctricos, lo normal era colocar las máquinas en hileras para que las accionaran unas correas de transmisión elevadas que marcaban el ritmo para toda la fábrica. Más tarde llegó la cadena transportadora mecánica, que obligó a multitud de trabajadores a realizar movimientos sincronizados que les encadenaban al sistema de producción.

No es accidente que el término «cadena de montaje» se haya generalizado y que todo el inundo, desde el trabajador manual hasta los más altos directivos, trabaje en una «cadena de mando».

El trabajo se «desespecializó» o simplificó, se normalizó y se descompuso en las operaciones más sencillas. Y al aumentar el trabajo administrativo, las oficinas se organizaron en líneas para-lelas. Como no estaban acoplados a una cadena de montaje, los empleados administrativos tenían algo más de libertad de movimientos físicos. Pero la meta de la dirección era incrementar la eficacia en la oficina haciendo que se pareciera a la fábrica tanto como humana, o inhumanamente, fuera posible.

Las fábricas y talleres de la era de las chimeneas fueron severamente criticados por su deshumanización para con el trabajador. Pero incluso los pensadores más radicales de aquellas épocas los consideraban «avanzados» y «científicos».

Menos comentado fue un cambio en la función de policía. En lugar de ser la familia la que fiscalizara el trabajo y obligara a sus miembros a rendir en él, una nueva estructura de poder cobró forma, la dirección jerárquica; que se encargó de hacer cumplir las nuevas normas.

Este nuevo régimen de trabajo de la Segunda Ola tropezó al principio con una fuerte resistencia, incluso por parte de los patronos, quienes trataban de mantener el viejo sistema agrario y transplantarlo a la fábrica. Como las familias habían sudado juntas en los campos desde antiguo, los primeros fabricantes contrataron familias completas, al principio. Pero este sistema, eficiente en la agricultura durante 10.000 años, demostró ser por completo ineficaz en la fábrica.

Las personas mayores no podían resistir el ritmo de las máquinas. Para evitar que los niños se escaparan a jugar, se recurría a los castigos físicos e incluso se les ataba al puesto de trabajo. Los miembros de la familia llegaban a diferentes horas y desperdigados, como ocurría en el campo. Inevitablemente, el intento de mantener un equipo familiar de producción en el nuevo entorno tecnológico se vino abajo y se impuso el régimen de las chimeneas.

La lección era clara: no se puede organizar el trabajo alrededor de una máquina de vapor o de un telar mecánico de la misma forma que se hace alrededor de unos aperos de labranza o de una pareja de bueyes. El nuevo entorno técnico requería una disciplina diferente –y una estructura de poder diferente para fiscalizarla y hacerla cumplir.

El proletariado electrónico

Hoy en día, a medida que la economía super-simbólica se va desarrollando, un nuevo régimen de trabajo está suplantando una vez más al antiguo.

En las fábricas y oficinas que nos restan de la era de las chimeneas, las condiciones son casi las mismas que eran varias décadas atrás. Por todo el mundo, y, sobre todo, en las naciones recientemente industrializadas, cientos de millones de trabajadores están encadenados todavía a una disciplina industrial de la Segunda Ola.

Y hoy en día también, exactamente igual que en el pasado, vemos que los patronos subestiman la revolución que tiene lugar a su alrededor. Incorporan ordenadores y otras tecnologías avanzadas de la Tercera Ola, pero tratan de mantener las normas de trabajo y las relaciones de poder vigentes en la Segunda Ola.

En su intento de hacer «proletarios electrónicos» de sus empleados, como George Orwell podría haberlo expresado, cuentan las pulsaciones en los teclados, supervisan las pausas y escuchan las llamadas telefónicas de los empleados. Intentan controlar hasta los mínimos detalles del proceso de trabajo. Estos métodos, característicos del trabajo industrial, prevalecen sobre todo en el proceso de los formularios de declaración de siniestros en las compañías de seguros y en el registro rutinario de datos en otras empresas. Pero también pueden

aplicarse al trabajo de más alto nivel.

De acuerdo con un informe de la Oficina del Congreso de Estados Unidos para Evaluación de Tecnología, «se están orientando cada vez más a... puestos más cualificados de tipo técnico, profesional y directivo. Los puestos de corredor de comercio, programador de ordenadores y apoderado de préstamos bancarios... pueden prestarse a supervisión».

Ahora bien, el tiempo durante el que estos métodos darán resultado sigue siendo dudoso, puesto que las normas de trabajo del pasado contradicen las nuevas posibilidades que la tecnología avanzada aporta. Dondequiera que veamos tecnología radicalmente nueva y un antiguo sistema de trabajo, es probable que la tecnología se halle erróneamente aplicada y que sus ventajas reales se estén desperdiciando. La historia ha demostrado repetidamente que las tecnologías auténticamente avanzadas exigen métodos y organización del trabajo auténticamente avanzados.

Los patronos que hoy en día siguen con la idea de que necesitan proletarios electrónicos; se parecen a aquellos propietarios reaccionarios de talleres siderúrgicos y textiles que pensaban que podían dirigir las nuevas fábricas impulsadas por vapor con métodos diseñados para el trabajo con bueyes. Y no les quedó más remedio que corregir de inmediato su error, o ver cómo les sacaban del negocio aquellos competidores más capacitados que aprendieron la forma de reorganizar el proceso de trabajo en sí, adaptando el régimen de trabajo a las tecnologías más avanzadas de la época.

Hoy en día, y en miles de lugares de trabajo, desde fábricas de automóviles hasta oficinas, las compañías eficaces están experimentando, en la práctica el nuevo régimen explotándolo. Su característica clave es una actitud cambiante hacia el conocimiento y el poder.

El régimen de trabajo del mañana

Los cambios que transforman el trabajo en la actualidad no son el resultado de un altruismo estúpido, sino una consecuencia de las cargas de información, mucho más pesadas, que se necesitan para la producción de riqueza.

En tiempos pasados, cuando la mayor parte de las empresas eran todavía pequeñas, un empresario podía saber casi todo lo que se necesitaba conocer. Pero a medida que las firmas crecieron y la tecnología se hizo más complicada, era imposible que una sola persona llevara toda la carga de conocimientos. Pronto se recurrió a la contratación de especialistas y directores, que formaron los departamentos y escalones de la burocracia. La carga de conocimientos tuvo que ser repartida entre los estamentos directivos.

Hoy en día se está desarrollando un proceso paralelo a éste. Del mismo modo que los propietarios llegaron a depender de los directores en lo concerniente al conocimiento, los directores empiezan a depender de sus empleados en el campo del conocimiento.

La antigua división empresarial de las chimeneas en trabajadoras «intelectuales» y «manuales» no sirve ya. En palabras de Temrya Nagao, profesor de Ciencias de la Información y Decisión en la Universidad de Tsukuba: «La separación del pensamiento y de la acción en el modelo tradicional puede ser apropiada para una tecnología constante, pero difícilmente lo será para mantenerse a la altura de un rápido progreso tecnológico.»

Como las tecnologías son más complicadas y cambian con más frecuencia que en el pasado, se espera que los trabajadores aprendan más de los trabajos adyacentes y sucesivos. De esta manera, un anuncio de la «General Motors» proclama, orgulloso, que los trabajadores ayudan a elegir el alumbrado de sus talleres, a seleccionar la lija y las herramientas e, incluso, «que saben cómo funciona el taller, el precio de las cosas y cómo reaccionan los clientes a su trabajo». En la fabricación integrada en ordenador, dice el consultor David Hewitt, de «United Research Co.», los trabajadores «no sólo necesitan saber cómo funcionan unas máquinas en concreto, sino... cómo funciona la fábrica».

Lo que sucede es que la carga de conocimiento y, lo que es más importante, la carga de decisión, se están redistribuyendo. En un ciclo continuo de aprendizaje, olvido y vuelta a aprender, necesitan dominar nuevas técnicas, adaptarse a nuevas formas de organización y a presentar nuevas ideas.

Por consiguiente, «los sumisos seguidores de las normas que se limitan a seguir las instrucciones al pie de la letra, no son buenos trabajadores», dice Nagao, citando un estudio anterior de «Sony». En realidad, en el entorno actual que cambia tan de prisa, apunta que también las normas precisan ser cambiadas con más frecuencia que en el pasado y los trabajadores necesitan que se les estimule a proponer tales cambios.

Esto es así porque el trabajador que ayuda a dar forma a las nuevas normas comprenderá mejor por qué éstas son necesarias y cómo encajan en el esquema general, lo que significa que podrá aplicarlas de forma más inteligente. En realidad, dice Reinhard Mohn, presidente de «Bertelsmann A.G.», uno de los mayores conglomerados de medios de comunicación de todo el mundo, «sólo aquellas disposiciones que cuenten con el respaldo de la mayoría de la masa trabajadora tienen probabilidades de ser observadas».

Pero invitar a los trabajadores a participar en el proceso de elaboración de normas es compartir un poder que, en tiempos, fue patrimonio exclusivo de los jefes. Y éste es un cambio del poder que no todos los directivos encuentran fácil de aceptar.

La democracia en el lugar de trabajo, como la democracia política, no prospera cuando la población es ignorante. Por contraste, cuanto más culta es una población, más democracia parece que exige. Al extenderse la tecnología avanzada, los trabajadores sin especializar y de poca cultura están perdiendo sus puestos de trabajo en las compañías que forman la punta de la lanza. Esto hace que el personal que permanece en tales empresas forme un grupo más instruido, al que no es imposible dirigir de la clásica manera autoritaria y sin dejarles formular pregunta alguna. De hecho, el formular preguntas y el poner en tela de juicio los supuestos empiezan a formar parte del trabajo de todo el mundo.

Lowell S. Bain es el director de fábrica de las nuevas instalaciones de «GcnCorp Automotive», en Shelbyville, Indiana. Al describir el papel del director, dice: «Aquí, la presión proviene de dentro de la masa trabajadora —una masa trabajadora que pone en tela de juicio a la dirección y no admite sus dictados o su autoridad. El personal cuestiona los objetivos... El simple hecho de que uno sea miembro de la dirección no hace que sus ideas sean santas.»

Por lo tanto, vemos una clara tendencia. El poder en el lugar de trabajo está cambiando no a causa de una transigencia bonachona, sino porque el nuevo sistema de creación de riqueza lo exige así.

La persona no intercambiable

Otro factor clave del cambio del poder en el trabajo está relacionado con el concepto de intercambiabilidad. Una de las innovaciones más importantes de la revolución industrial estaba basada en la idea de las piezas intercambiables. pero también se (legó a considerar que los trabajadores eran intercambiables.

Una gran parte de la relativa falta de poder de la clase trabajadora industrial procedía precisamente de este hecho. Mientras que los trabajos exigían poca especialización y los obreros podían aprender en unos pocos minutos a hacer algunas tareas rudimentarias, un trabajador era tan bueno como cualquier otro. Sobre todo en períodos de excedencia de mano de obra, los salarios podían caer en picado y los trabajadores, aunque estuvieran sindicados, tenían poco poder de negociación.

Un «ejército de reserva», integrado por todos los parados, estaba en espera de pasar a ocupar los puestos que quedaran libres. Por contraste, tal como se apuntaba en el capítulo VIII, los parados de hoy en día no pueden hacerse cargo de los puestos vacantes a menos que se dé la circunstancia de que cuenten con la adecuada combinación de conocimientos en el momento preciso.

Además, a medida que el contenido de conocimiento del trabajo crece, los puestos de trabajo se hacen más individualizados, es decir, menos intercambiables. De acuerdo con el consultor James P. Warc, vicepresidente de «Indcx Group, Inc.»: «Los trabajadores de la era del conocimiento son cada vez menos reemplazables. Las herramientas reciben un uso diferente por parte de cada trabajador del conocimiento. Un ingeniero usa el ordenador de una manera distinta a como lo hace el siguiente. Un analista de mercado analiza las cosas de una forma y, el siguiente, de otra.

Cuando un trabajador deja la empresa, ésta tiene que encontrar otra persona con aptitudes equivalentes, lo que se hace más difícil (y más costoso) a medida que la variedad de técnicas aumenta, o de no ser así, tendrá que formar a un nuevo empleado, lo que también resulta costoso. De aquí que al aumentar los costes de sustitución de un empleado, el poder de negociación de éste aumenta de forma equivalente.

El jefe del equipo de un proyecto gigantesco del sector de la Defensa lo expone de esta manera: «1- Hace años podías tener a toda la gente haciendo lo mismo... Hoy en día es diferente. Ahora, si perdemos a alguien, nos cuesta seis meses formar a otra persona para que comprenda nuestro sistema.» Además, como el trabajo se basa en el equipo: «Cuando sacamos de él a una persona, la funcionalidad de todo el equipo se resiente de forma terrible».

El resultado neto de tales cambios es que las compañías tienden a utilizar menos trabajadores que antes, si bien les pagan más, y (pie la antigua estructura de mando autoritario está desapareciendo de los sectores punta en rápido crecimiento, donde tiende a imperar un estilo de trabajo nuevo más igualitario o colegiado.

Visto en su contexto histórico, esto representa un cambio significativo del poder en el lugar de trabajo.

Los dos imperativos

El nuevo régimen de trabajo no va a borrar todas las trazas de los antiguos. Pasará mucho tiempo antes de que desaparezca el último taller donde se explote al obrero. Pero dos imperativos hacen que su difusión resulte en gran parte imparable.

El primero es el «imperativo de la innovación». Hoy en día no hay participación en el mercado que esté segura, ni vida de producto que sea indefinida. No sólo en los sectores de la informática y la confección, sino en todo lo demás, desde las pólizas de seguro hasta la atención sanitaria y las vacaciones a precio fijo, la competencia arranca nichos y lo que haga falta de empresas establecidas, con el arma de la innovación, las compañías se marchitan y mueren a menos que puedan crear una corriente de nuevos productos interminables.

Pero los trabajadores libres tienden a ser más creativos que aquellos que trabajan en condiciones totalitarias de estrecha supervisión. Tal como David Stone, vicepresidente de ingeniería internacional de DEC, dice: «Si ves que alguien está observando lo que haces, tu creatividad disminuye.» Así pues, la necesidad de innovación justifica la autonomía del trabajador.

También implica una relación de poder totalmente diferente entre patrono y empleado. Significa, para empezar, que se debe tolerar el error inteligente. Multitud de malas ideas han de aflorar a la superficie y debatirse libremente a fin de dar con una sola que sea buena. Y ésta implica una nueva y liberadora inmunidad al miedo.

El miedo es el principal asesino de las ideas. El miedo al ridículo, al castigo o a la pérdida del empleo destruye la innovación. La dirección de la era de las chimeneas veía en la eliminación del error su principal tarea. La innovación, por contraste, exige el fracaso experimental para alcanzar el éxito.

Una anécdota tal vez apócrifa respecto a Toril Watson, de I.H.M., dice que un ejecutivo le preguntó si iba a despedir a otro ejecutivo cuyo proyecto de cinco millones de dólares había fracasado. «¿Fue así? —se dice que exclamó Watson—, ¡pero si acabo de pagar su enseñanza!» Sea cierta o no, la situación refleja una actitud hacia el trabajo diametralmente opuesta al sistema industrial y subraya, una vez más, la importancia del aprendizaje.

El empuje hacia un nuevo régimen de trabajo también se ve reforzado por un segundo imperativo: «la velocidad». Las economías avanzadas son «aceleradas». Por tanto, no basta con la innovación en el nuevo entorno, la empresa tiene que sacar sus nuevos productos al mercado y ha de hacerlo con prisa —antes de que un competidor le gane por la mano o copie sus productos.

Esta presión acelerativa cambia también el poder al minar la inmovilista y burocrática cadena de mando.

No sólo se trata de que las nuevas redes electrónicas posibiliten la comunicación ascendente, descendente y lateral dentro de la organización, de tal manera que un empleado pueda «saltarse» niveles jerárquicos, sino de que en las comunicaciones vis a vis se produzca un efecto similar.

En tiempos pasados, el trabajador que tenía un problema o una idea nueva se metía en un buen lío si pasaba «por encima» de un superior. Pero la aceleración obliga a los empleados a saltarse la jerarquía. En consecuencia, se anima a los empleados a desentenderse de las categorías cuando lo consideren necesario. En las oficinas centrales de «industrias Drotter», en Nagoya, Japón, esto es pura rutina. Uno de sus directivos de personal dice así: «Si un directivo de nivel intermedio se siente ofendido al ver que cualquiera de sus subordinados pasa por encima de él sin permiso, ese hombre perderá <le inmediato el respeto tanto de sus superiores como de sus subordinados.»

La aceleración y la innovación hacen estragos en las jerarquías del poder de las pasadas épocas de las chimeneas y promueven la difusión del régimen de trabajo avanzado.

La exigencia de acceso

Por todas estas razones, el nuevo régimen de trabajo se difundirá, con el tiempo, por los principales sectores de la economía. Y a medida que se dé más autonomía a la retasa trabajadora, ésta exigirá un creciente acceso a la información.

Durante la era de las chimeneas, los razonamientos en pro del tratamiento humanitario a los trabajadores quedaban aplastados ante las realidades de la tecnología bruta que resultaba rentable aunque se mantuviera a los empleados en la más profunda ignorancia (e impotencia).

Los trabajadores de hoy en día exigen cada vez más acceso a la información porque no pueden hacer su labor de forma eficiente sin ella. De este modo estamos asistiendo a una redistribución del conocimiento y del poder que se ha hecho necesaria por las nuevas condiciones del mercado y por las nuevas tecnologías en sí.

77re New York Times comenta: «A medida que los programas informáticos imitan las técnicas que durante

mucho tiempo habían situado a los directivos en un marco aparte, los trabajadores que ocupan puestos de nivel inferior pueden hacer tareas reservadas en tiempos a los ejecutivos.» Y cita a Charles Fberle, antiguo vicepresidente de «Irocter & Gambia», de quien son estas palabras: «Repentinamente tenemos la información en manos de las personas que manejan las máquinas; ya no queda reservada para las personas que están dos o tres niveles por encima de ellas en la jerarquía.»

Los supervisores del primer nivel no aprecian el poder de esta información hasta que llega a las manos de los trabajadores. Entonces, su resistencia es enorme.»

Resulta notorio que no todos los empleados encajan bien en trabajos que exijan iniciativas, participación plena y compartir las responsabilidades. Tampoco todos los directivos pueden afrontar el trabajo de nuevo estilo. Pero, a medida que las unidades de trabajo se van haciendo menores y los niveles de instrucción superiores, se aprecia un notable aumento de la presión desde abajo. El resultado es un cambio fundamental en las relaciones de poder.

Esta no es la primera vez desde el despuntar de la era industrial en que los directivos han tenido que hacer frente a cambios en los modelos de relaciones humanas en el lugar de trabajo. Durante muchos años, las antiguas nociones del taylorismo, que pretendían hacer del trabajador un mero añadido de la máquina, fueron combatidas por una escuela de teóricos a la que podríamos calificar «la de los buenos chicos» y que propugnaba que un trato más humanitario a los trabajadores acabaría por resultar más eficaz.

El nuevo régimen, al que la propia dirección se está adhiriendo cada vez más, es, sin embargo, más radical. En palabras de Teruya Nagao: «Esta idea va mucho más allá de los supuestos del modelo de las relaciones humanas en el que se hacía que los empleados se sintieran importantes. Ahora se les reconoce que son de verdad importantes.»

Cierto es que la fuerza dominante —mayor que la de cualquier individuo— es la del mercado laboral. La escasez o el exceso de algunas especializaciones determina los parámetros externos de la nueva autonomía. Muchos programadores o ingenieros especiales han comprobado que también ellos, al igual que los operarios de las prensas o de las cadenas de montaje, pueden recibir el despido sin ninguna ceremonia, mientras que sus propios jefes se asignan a sí mismos «paracaídas de oro». Aquellos que se ven privados de su trabajo sufren un devastador declive de su poder personal y colectivo, lo que es tema para un libro totalmente diferente.

Lo que importa aquí, sin embargo, es cómo están cambiando las cosas para aquellos que se encuentran *dentro* de la masa trabajadora. Y en ese marco se está produciendo un cambio de proporciones históricas.

En la era de las chimeneas, ningún empleado tenía por sí mismo un poder significativo en cualquier contexto de la empresa. Sólo un colectivo de trabajadores agrupados y amenazando con dejar caídos sus brazos podía obligar a una dirección recalcitrante a mejorar los salarios o las condiciones de trabajo de los empleados. Sólo la acción en grupo podía frenar la producción, o detenerla porque cualquier persona era fácilmente intercambiable y, por ello, sustituible. Esta fue la base para la formación de los sindicatos obreros.

Si los sindicatos, con su tradicional énfasis en la «solidaridad» y «unidad», están perdiendo afiliación y poder en casi todas las naciones tecnológicamente avanzadas es porque los trabajadores no son ya tan intercambiables como lo fueron en tiempos.

En el mundo del mañana, no hará falta una masa de trabajadores para paralizar la producción de una fábrica o para perjudicarla de alguna otra forma. Un «virus informático» introducido en un programa, una sutil distorsión de la información en una base de datos o la fuga de información a un competidor no son más que algunas de las más evidentes maneras (de entre una enorme gama de ellas) de sabotear una empresa con las que cuenta el empleado airado, irresponsable o justificadamente irritado.

La «huelga de información» del futuro puede acabar por ser la protesta de una sola persona. Y no hay leyes, programas inteligentes y medidas de seguridad que puedan proteger por completo contra esto. La mejor defensa consistirá, tal vez, en la presión social por parte de los compañeros. O la sencilla apreciación de que a uno lo están tratando con dignidad y justicia.

Pero mucho más importante es el cambio hacia la no intercambiabilidad. A medida que el trabajo se vuelve más diferenciado, se potencia la posición negociadora de las personas con conocimientos especiales. Los individuos, no sólo los grupos organizados, pueden ejercer influencia.

Los revolucionarios marxistas argumentaban que el poder fluye hacia aquellos que poseen «los medios de producción». Comparando el obrero de una fábrica con el artesano preindustrial dueño de sus propias herramientas, Marx aseveraba que los trabajadores carecerían de poder hasta que se hicieran con los medios de producción arrebatándoselos a la clase capitalista que los poseía.

Habían situado a los directivos en un marco aparte, los trabajadores que ocupan puestos de nivel inferior pueden hacer tareas reservadas en tiempos a los ejecutivos.» Y cita a Charles Eberle, antiguo vicepresidente de «Irocter & Gamble», de quien son estas palabras: «Repentinamente tenemos la información en manos de las personas que manejan las máquinas; ya no queda reservada para las personas que están dos o tres niveles por encima de ellas en la jerarquía.»

Los supervisores del primer nivel no aprecian el poder de esta información hasta que llega a las manos de

los trabajadores. Entonces, su resistencia es enorme.»

Resulta notorio que no todos los empleados; encajan bien en trabajos que exijan iniciativas, participación plena y compartir las responsabilidades. Tampoco todos los directivos pueden afrontar el trabajo de nuevo estilo. Pero, a medida que las unidades de trabajo se van haciendo menores y los niveles de instrucción superiores, se aprecia un notable aumento de la presión desde abajo. El resultado es un cambio fundamental en las relaciones de poder.

Ésta no es la primera vez desde el despuntar de la era industrial en que los directivos han tenido que hacer frente a cambios en los modelos de relaciones humanas en el lugar de trabajo. Durante muchos años, las antiguas nociones del taylorismo, que pretendían hacer del trabajador un mero añadido de la máquina, fueron combatidas por una escuela de teóricos a la que podríamos calificar «la de los buenos chicos» y que propugnaba que un trato más humanitario a los trabajadores acabaría por resultar más eficaz.

El nuevo régimen, al que la propia dirección se está adhiriendo cada vez más, es, sin embargo, más radical. En palabras de Tenrya Nagao: «Esta idea va mucho más allá de los supuestos del modelo de las relaciones humanas en el que se hacía que los empleados se sintieran importantes. Ahora se les reconoce que son de verdad importantes.»

Cierto es que la fuerza dominante —mayor que la de cualquier individuo— es la del mercado laboral. La escasez o el exceso de algunas especializaciones determina los parámetros externos de la nueva autonomía. Muchos programadores o ingenieros especiales han comprobado que también ellos, al igual que los operarios de las prensas o de las cadenas de montaje, pueden recibir el despido sin ninguna ceremonia, mientras que sus propios jefes se asignan a sí mismos «paracaídas de oro». Aquellos que se ven privados de su trabajo sufren un devastador declive de su poder personal y colectivo, lo que es tema para un libro totalmente diferente.

Lo que importa aquí, sin embargo, es cómo están cambiando las cosas para aquellos que se encuentran *dentro* de la masa trabajadora. Y en ese marco se está produciendo un cambio de proporciones históricas.

En la era de las chimeneas, ningún empleado tenía por sí mismo un poder significativo en cualquier contexto de la empresa. Sólo un colectivo de trabajadores agnrapados y amenazando con dejar caídos sus brazos podía obligar a una dirección recalcitrante a mejorar los salarios o las condiciones de trabajo de los empleados. Sólo la acción en grupo podía frenar la producción, o detenerla porque cualquier persona era fácilmente intercambiable y, por ello, sustituible. Ésta fue la base para la formación de los sindicatos obreros.

Si los sindicatos, con su tradicional énfasis en la «solidaridad» y «unidad», están perdiendo afiliación y poder en casi todas las naciones tecnológicamente avanzadas es porque los trabajadores no son ya tan intercambiables como lo fueron en tiempos.

En el mundo del mañana, no hará falta una masa de trabajado-res para paralizar la producción de una fábrica o para perjudicarla de alguna otra forma. Un «virus informático» introducido en un programa, una sutil distorsión de la información en una base de datos o la fuga de información a un competidor no son más que algunas de las más evidentes maneras (de entre una enorme gama de ellas) de sabotear una empresa con las que cuenta el empleado airado, irresponsable o justificadamente irritado.

La «huelga de información» del futuro puede acabar por ser la protesta de una sola persona. Y no hay leyes, programas inteligentes y medidas de seguridad que puedan proteger por completo contra esto. La mejor defensa consistirá, tal vez, en la presión social por parte de los compañeros. O la sencilla apreciación de que a tino lo están tratando con dignidad y justicia.

Pero mucho más importante es el cambio hacia la no intercambiabilidad. A medida que el trabajo se vuelve más diferenciado, se potencia la posición negociadora de las personas con conocimientos especiales. Los individuos, no sólo los grupos organizados, pueden ejercer influencia.

Los revolucionarios marxistas argumentaban que el poder fluye hacia aquellos que poseen «los medios de producción». Comparando el obrero de una fábrica con el artesano preindustrial que era dueño de sus propias herramientas, Marx aseveraba que los trabajadores carecerían de poder hasta que se hicieran con «los medios de producción» arrebatándoselos a la clase capitalista que los poseía.

Hoy en día nos hallamos viviendo el siguiente cambio de poder en el lugar de trabajo. Es una de las grandes ironías de la historia que esté surgiendo una nueva clase de empleado autónomo que, de hecho, posee «los medios de producción». Sin embargo, los nuevos medios de producción no se encuentran en la caja de herramientas de un artesano ni en la pesada maquinaria de la era de las chimeneas. Antes al contrario, palpitan dentro del cráneo del empleado, donde la sociedad encontrará la fuente, de por sí más importante, de riqueza y poder para el futuro.

XIX. EL MOSAICO DEL PODER

En 1985 «General Motors», el mayor fabricante de automóviles de Estados Unidos, se hizo con el control de «Hughes Aircraft», la compañía fundada por aquel multimillonario misántropo y excéntrico que fue Howard Hughes. «General Motors» pagó 4.700 millones de dólares —la mayor cantidad jamás abonada hasta entonces por la adquisición de una empresa.

Una manía de fusiones se inició a principios del decenio de 1980, la cuarta desde 1900; cada año se produjeron más matrimonios empresariales en Estados Unidos hasta llegar a 1988 en el que se produjeron 3.487 adquisiciones o fusiones que representaron la astronómica cifra total de 227 mil millones de dólares. Luego, en 1989, se batieron todas las marcas, una vez más, al ser absorbida «RJR-Nabisco» por 25 mil millones de dólares.

En resumen, durante un solo período de cuatro años, el tope de estas fusiones aumentó en más de cinco meses. Aunque tengamos en cuenta los efectos de la inflación, el crecimiento en escala es colosal.

De las veinte operaciones de la historia de Estados Unidos, consumadas todas ellas entre 1985 y 1989, la mayor parte entrañó el casamiento de empresas estadounidenses. En contraposición, raro es el día en que los titulares de los periódicos no nos ofrecen las primicias de algunos «matrimonios mixtos» —fusiones que trascienden las fronteras nacionales. De este modo, la japonesa «Bridgestone» adquiere la «Firestone Tire & Rubber». «Sara Lee» engulle a la compañía holandesa «Akzo». La «Cadbury Schweppes», del Reino Unido, se merienda la «Chocolat Poulain», de Francia. La editorial «Hachette», de Francia, compra la «Grosset», de Estados Unidos. «Sony» compra «Columbia Pictures».

«El extraordinario incremento de la actividad mundial en el campo de las absorciones... no muestra señales de agotamiento, —escribe el *Financia Times*—. En realidad, las prisas por reorganizar varios sectores industriales clave es probable que se aceleren..., impulsadas por factores que trascienden de las maniobras de disgregación de activos que salpicaron inicialmente el auge de las fusiones en Estados Unidos.»

Tal como esto sugiere, mientras que muchas fusiones estuvieron inicialmente basadas en una explotación especulativa de estímulos financieros o fiscales, otras fueron estratégicas. De ese modo, a medida que Europa aceleraba el proceso de la plena integración económica, muchas de sus mayores empresas se fusionaron, en la confianza de sacar provecho del mercado pancuropeo y de rechazar los ataques de los gigantes japoneses y estadounidenses. Tanto norteamericanos como japoneses buscaban «novios» en Europa.

Algunas empresas estaban pensando en una escala todavía mayor, y se preparaban para operar en todo lo que ha dado en llamarse «el mercado de la tríada»: Europa, Estados Unidos y Japón. Y aun más allá, una pocas firmas soñaban con conquistar realmente el «mercado mundial».

Toda esta frenética actividad llevó a una profunda preocupación por la enorme concentración de poder económico en unas pocas manos. Los políticos y los sindicatos atacaron la denominada «manía de las fusiones y absorciones». Los comentaristas financieros la compararon con el devorador frenesí de los tiburones.

Sólo con analizar la cuestión del tamaño económico, uno puede llegar a creer que el poder en la economía del futuro acabará por estar controlado por un reducido puñado de enormes monolitos jerarquizados que no diferirán mucho de los que se representan en las películas.

Pero ese escenario es demasiado sencillo.

Primero, supone un error pensar que todas esas megafirmas van a seguir unidas. Anteriores manías de fusiones se vieron seguidas, unos pocos años más tarde, por auténticas oleadas de enajenaciones. se adivinan inminentes divorcios. A veces se evapora el mercado que se previó. En ocasiones las culturas de las firmas fusionadas chocan entre ellas. A veces, la estrategia básica era errónea, para empezar. A decir verdad, tal como vimos anteriormente, muchas de las recientes adquisiciones han sido pensadas con una serie de enajenaciones en mente, de tal forma que después de una gigantesca fusión, varias unidades se separan del núcleo central, con lo que reducen más que aumentan la escala de la firma resultante.

Segundo, hemos sido testigos de una creciente separación entre el mundo de las finanzas y la economía «real» en la que se producen y distribuyen los bienes y los servicios. Tal como demostraron dos hundimientos bursátiles de infarto a finales del decenio de 1980, es a veces posible que los mercados financieros se hundan, al menos de forma temporal, sin perturbar de un modo significativo las actividades reales de la mayor economía. Porque el capital en sí está perdiendo importancia, en vez de ganarla, en la producción económica de riqueza.

Tercero, la masa no acumula poder necesariamente. Muchas empresas gigantescas poseen enormes recursos de poder, pero no pueden repartirlos con eficacia. Tal como los estadounidenses aprendieron en Vietnam y los rusos en Afganistán, el tamaño descomunal no es una garantía de victoria.

Más importancia tiene, sin, embargo, el hecho de que para saber cómo se va a distribuir el poder en cualquier sector o economía, necesitamos observar las *relaciones* y no sólo las estructuras. Y al hacerlo descubrimos una sorprendente paradoja..

Mientras que algunas empresas se hinchaban (o inflaban), en tema; ño, hay un poderoso contranrovimicnto que está disgregando las grandes empresas en unidades cada vez menores y fomentando, al mismo tiempo, la proliferación de las pequeñas empresas. • La concentración de poder es sólo una parte de la historia. En lugar de un solo modelo, son dos las tendencias diametralmente opuestas las que estamos viendo fundirse en una nueva síntesis.

Brotando del nuevo papel explosivo que el conocimiento desempeña en la economía, vemos aparecer una nueva estructura de poder: el mosaico del poder.

De monolitos a mosaicos

En el decenio de 1980, en la misma cúspide de la manía de las fusiones, las empresas «descubrieron» el centro de beneficios.

Con un afán entusiasta, las compañías empezaron a disgregarse en un gran número de unidades a cada una de las cuales se dijo que operara como si se tratara de una pequeña empresa independiente. Al hacer esto, las mayores sociedades empezaron a pasar de estructuras internas monolíticas a mosaicos formados por decenas, y a veces centenares, de unidades consideradas independientes. Aunque pocos directivos cayeron en la cuenta de ello, esta reestructuración estaba impulsada por los cambios en el sistema del conocimiento.

La idea de organizar centros de beneficios separados dentro de la misma empresa no tenía mucho de nueva. Pero había tropezado con una férrea resistencia en la era anterior al ordenador, porque representaba una significativa pérdida de control por parte de la alta dirección.

Incluso después de que el ordenador central entrara en escena, a muchas empresas les resultaba difícil supervisar las actividades de un gran número de «centros» considerados por separado. Tuvieron que hacer acto de presencia masiva los ordenadores personales en la empresa para que la idea del centro de beneficios recibiera la suficiente atención en los despachos de la alta dirección. Pero se necesitaba otra condición previa. Los microordenadores tenían que formar una red conectada a los grandes ordenadores centrales. Una vez que eso empezó a hacerse realidad en el decenio de 1980, el concepto de centro de beneficios se propagó con rapidez.

Al principio, los microordenadores autónomos desplazaron el poder hacia abajo. Armados con estas nuevas herramientas, los ejecutivos de los niveles básicos, e incluso los empleados corrientes y molientes, gozaron de un desacostumbrado grado de poder y autonomía. Pero una vez que los microordenadores fueron conectados a los ordenadores centrales, también permitieron a la alta dirección estar al tanto de parámetros clave en una gran cantidad de pequeñas unidades. Resultaba práctico conceder a estas unidades una considerable libertad al tiempo que se las mantenía financieramente dependientes.

La revolución de la información empezó así a ampliar la separación entre finanzas y producción, lo que permitió que la concentración financiera corriera parejas con una considerable dispersión del poder productivo.

En los momentos actuales, casi todos los centros de beneficios siguen siendo meras réplicas de la compañía matriz, cachorros de burocracia nacidos de la burocracia madre. Sin embargo, a medida que avanzamos hacia la firma flexible, éstas empezarán a diversificarse organizativamente y formarán entre ellas mosaicos de una nueva clase.

En San Appolinarc Nuovo, en Rávena, se representa en un mosaico mural una procesión de santos. Imagine, sin embargo, una especie de mosaico cinético, un mosaico animado, que está compuesto no sobre un macizo e inmóvil muro, sino sobre muchos paneles cambiantes y transparentes, uno tras otro, superpuestos, interconectados y cuyos colores y formas estuvieran en continuo movimiento mezclándose, contrastándose y cambiándose.

En estrecho paralelismo con las nuevas formas en que el conocimiento se organiza en bases de datos, esto empieza a sugerir la forma futura de la empresa y de la economía en sí. En lugar de una jerarquía concentradora de poder y dominada por unas pocas organizaciones centrales, nos encaminamos hacia una forma de poder que podríamos definir como mosaico multidimensional.

La gestión a machetazos de carnicero

A decir verdad, la propia naturaleza de la jerarquía está cambiando dentro de la empresa. Porque junto con la creación de centros de beneficios, el decenio de 1980 presenció el denominado «achataamiento de la

jerarquía», conocido también como la masacre de los mandos intermedios. Como el cambio a los centros de beneficios, este cambio fue impulsado también por la necesidad de recuperar el control del sistema del conocimiento en la empresa.

A medida que las grandes compañías sacrificaban sus mandos intermedios, los directivos, académicos y economistas que en tiempos proclamaron a voz en grito que «mayor es «mejor», empezaron a entonar un cántico diferente. De repente descubrieron las «deseconomías» de escala.

Estas «deseconomías» son el resultado del colapso del antiguo sistema del conocimiento —la asignación burocrática de información a «cubículos» de departamento y a «canales» de comunicación formales.

Tal como se sugirió anteriormente, una gran parte del trabajo de los directivos intermedios de la industria consistía en recopilar información de sus subordinados, sintetizarla y hacerla ascender por la línea a sus inmediatos superiores: A medida que las actividades se aceleraron y se hicieron más complejas, recargando los cubículos y los canales, todo el sistema de información empezó a desintegrarse.

Proliferaron las equivocaciones y los malentendidos. Se multiplicaron los círculos viciosos, provocando las iras de los clientes. Aumentó el número de personas que eludieron el sistema kafkiano que se había creado. Los costes por transacción se dispararon. Los empleados se esforzaron más para conseguir menos. La motivación cayó en picado.

Los directivos comprendieron lo que estaba sucediendo. Si se muestra a la mayoría de los altos ejecutivos una pieza defectuosa o una máquina averiada en el taller, casi todos ellos sabrán lo que conviene hacer al respecto. Si se les muestra un obsoleto y descompuesto sistema del conocimiento, no sabrán de qué se trata.

Lo que resultaba evidente era que la alta dirección no podía esperar a que la síntesis escalonada del conocimiento se produjera abajo y que los mensajes fueran subiendo con lentitud por la cadena de mando. Además, era tanto el conocimiento que caía fuera de los cubículos formales y que se movía por fuera de los canales formales, y tanto también el que empezó a moverse instantáneamente de ordenador a ordenador, que las masas de directivos intermedios empezaron a representar cada vez más un cuello de botella en lugar de la ayuda necesaria para acelerar las decisiones.

Al enfrentarse a las presiones competitivas y a las amenazas de absorción, los mismos directivos que empezaron por permitir que la infraestructura del conocimiento se quedara anticuada buscando, desesperadamente, la forma de reducir costes.

Una primera reacción bastante frecuente era reducirlos echando la persiana de algunas fábricas y dejando a los obreros en la calle, casi sin pararse a pensar que, con eso, estaban jugando con el sistema del conocimiento de la empresa.

El profesor Harold Oaklander, de la Universidad Pace, experto en temas de reducciones de plantilla, indica que muchos despidos para «reducir costes» son contraproducentes para esa finalidad.

Cuando los contratos de los sindicatos exigen que sean trabajadores «veteranos» quienes ocupen los puestos de los «nuevos» en situaciones de suspensión temporal de contratos, observa el profesor, el resultado es una cascada de cambios de puestos. Por cada trabajador realmente suspendido, otros tres o cuatro son transferidos a puestos para los que carecen del necesario conocimiento. Los eslabones de comunicación establecidos de antiguo se rompen. El resultado es un descenso, más que el esperado aumento, de la productividad subsiguiente a las suspensiones.

Impertérritos, los altos directivos se centraron a continuación en las legiones de directivos intermedios que ellos mismos habían ido añadiendo en el transcurso de los años para procesar la avalancha de información.

Los jefes estadounidenses que cercenaron las nóminas sin la mínima consideración a las consecuencias sociales, o sin comprender lo que eso iba a significar para la estructura del conocimiento en la empresa, fueron felicitados por «haber aligerado peso». (Lo que no ocurre en el caso de los directivos en Japón, quienes consideran un fracaso el despedir personal. También es diferente en algunos países europeos, donde los sindicatos están representados en el consejo de administración y han de quedar convencidos de que todas las demás salidas han sido agotadas.)

Estos despidos a machetazos son, en el caso de los mandos intermedios, un intento tardío, y en gran parte inconsciente, de rediseñar la infraestructura de información de la firma y acelerar la comunicación.

Resulta que muchas de las tareas, vacías de creatividad, que los mandos intermedios hacían antes las pueden llevar a cabo ahora, mejor y más de prisa, los ordenadores y las redes de comunicaciones. («IBM», por ejemplo, calcula que sólo una parte de su red electrónica interna —una subred denominada PROFS— hace un trabajo que, de otro modo, exigiría 39.000 personas más, entre mandos intermedios y empleados administrativos.)

Gracias al número de nuevas redes que se tienden cada día, las comunicaciones fluyen lateral y diagonalmente, saltando hacia arriba y hacia abajo por todos los niveles y desentendiéndose de las categorías. De este modo, y fuera lo que fuese que la alta dirección pudiera haber pensado que estaba haciendo, un resultado de sus atrincheramientos puede haber sido el cambio de la infraestructura de la información dentro de la empresa —y con él, un cambio en la estructura del poder.

Cuando creamos centros de beneficios, achatamos la jerarquía y pasamos de ordenadores centrales a ordenadores de sobremesa integrados en una red, es decir, conectados a ordenadores centrales y entre ellos, hacernos que el poder sea menos monolítico y más «mosaico» dentro de la empresa.

Los monopolistas de dentro

La revolución de la información nos impulsa aún más en el sentido del poder en mosaico al estimular a las empresas, por así decirlo, a «salir de compras».

En lugar de tratar de hacer más trabajo en casa e integrarse así verticalmente, muchas grandes firmas están pasando trabajo a proveedores externos, lo que les permite reducir todavía más su tamaño. .

La forma tradicional de coordinar la producción era la que John D. Rockefeller utilizaba en la «Standard Oil» a principios de siglo, tratando de controlar y realizar todos los pasos del ciclo } • producción-distribución. De ese modo, «Standard», antes de que fuera desintegrada por el Gobierno estadounidense en 1911, extraía su propio petróleo, lo transportaba por sus propios oleoductos a sus propios petroleros, lo destilaba en sus propias refinerías y lo vendía a través de su propia red de distribución.

Cuando, para poner otro ejemplo, Ernest T. Weir hizo de la «National Steel» la acería más rentable de Estados Unidos en la década de 1930, empezó con un desvencijado tren de estañado. Desde el principio supo que deseaba una explotación «completa-mente integrada». Al final, la «National» controlaba sus propias fuentes de mineral de hierro, extraía su propio carbón y explotaba sus propios sistemas de transporte. Weir fue considerado uno de los «grandes organizadores» de la industria estadounidense.

En estas compañías, en cada frase, una jerarquía monolítica de ejecutivos determinaba los programas, fijaba los niveles de existencias, peleaba a cuenta de los precios internos de transferencia y tomaba decisiones centralizadas. Era gestión de mando, un estilo perfectamente conocido para los burócratas de planificación soviéticos.

En contraste, la «Pan American World Airways» subcontrata con otros todo el espacio de carga «en bodegas» de sus aviones transcontinentales. «General Motors» y «Ford» anuncian que aumentarán hasta el 55 por ciento sus aprovisionamientos externos. Un artículo de la revista *Management Today*, de la Asociación Americana de Dirección, de Estados Unidos, llevaba este insinuante título: «La integración vertical de las multinacionales se queda obsoleta.» Incluso los grandes organismos oficiales están cediendo un creciente número de actividades a subcontratistas particulares.

La alternativa a la integración vertical permite la competencia para coordinar la producción. Con este sistema, las firmas deben negociar entre ellas para obtener el derecho a llevar a cabo cada etapa sucesiva de la producción y la distribución. Las decisiones están descentralizadas. Pero se gasta una gran cantidad de tiempo, energía y dinero en establecer y supervisar las especificaciones y en recopilar y comunicar la información necesaria para la negociación.

Cada método tiene sus pros y sus contras. Una ventaja de hacer las cosas en casa es que se mantiene el control del suministro. De este modo, durante una escasez mundial de chips semiconductores de RAM dinámica, «IBM» no tuvo problemas de ningún tipo porque ella misma los fabrica.

No obstante, hoy en día, los costes de la integración vertical, en términos de (linero y burocracia adicional, están subiendo como la espuma, mientras que el coste de recopilar información del mercado y de negociar está bajando de forma acelerada –debido, en gran parte, a las redes electrónicas y a la revolución de la información.

Mejor todavía, la compañía que compra a muchos -proveedores externos aprovecha los avances de la tecnología, sin tener que comprarla, forma a sus trabajadores y hace miles de pequeños cambios en los procedimientos, la administración y la organización. En efecto, estas prácticas eliminan una gran parte del coste de adaptación. Por contraste, hacer las cosas en casa produce una rigidez peligrosa.

Con frecuencia, hacerlo así resulta más caro también. A menos que se vea obligado a competir con los proveedores externos, el proveedor «de casa» –sea de componentes o de servicios– no deja de ser un «monopolio interno», capaz de encajar precios superiores a sus propios clientes de casa.

Para mantener este monopolio en marcha, los proveedores internos suelen acumular el conocimiento que controlan, lo que dificulta la comparación objetiva de su actuación con la de sus competidores externos. Este control de la información técnica y contable hace políticamente difícil acabar con el monopolio interno.

Pero también aquí nos encontramos una vez más que la tecnología de la información impulsa el cambio al minar esos monopolios del conocimiento.

Un reciente estudio del M.I.T. en compañías como «Xerox» y «General Motors» señala que «los sistemas de control informatizado de existencias y otras formas de integración electrónica permiten que alguna de las ventajas» de la integración vertical pueda conservarse cuando se pasa el trabajo afuera.

El reducido coste por unidad de información informatizada mejora también la posición de los pequeños

proveedores externos, lo que significa que, cada vez más, los bienes o los servicios resultan ser el producto de un mosaico de firmas, no de una sola firma monolítica. El mosaico creado por los centros de beneficio, dentro de la firma corre parejas con la creación de un mosaico mayor fuera de ella.

En el vientre de la bestia

Las mismas fuerzas colaboran a la actual y sorprendente explosión demográfica de pequeñas empresas en general, lo que nos aparta todavía más de una economía poblada de monolitos.

La pequeña y mediana empresa se ha ganado a pulso el reconocimiento que se la dispensa como nuevo centro de empleo, innovación y dinamismo económico. El emprendedor que monta su pequeño negocio es el nuevo héroe (y con frecuencia, heroína) de la economía.

En Francia, informa el *Financial Times*, «los planes de apoyo a las grandes empresas han sido lanzados por la borda a cambio de programas probablemente más útiles para la pequeña empresa». El Reino Unido facilita servicios de consultoría subvencionados para la dirección, con el fin de aumentar la eficacia organizativa de las pequeñas empresas. En Estados Unidos, la revista *INC.*, que mide la actividad de las 100 pequeñas empresas punteras, informa de la existencia de una tasa media de crecimiento durante un período de cinco años que «se aproxima a lo incomprensible –lo bastante alta como para dejarnos atónitos (a nosotros) y sorprendidas a las empresas que las experimentaron».

En lugar de una economía dominada por un puñado de gigantes monolíticos, estamos creando una economía supersinabólica compuesta de pequeñas unidades operativas, algunas de las cuales, y por razones puramente contables y financieras, pueden estar encapsuladas dentro de grandes empresas. Una economía formada por *boutiques* más que por tiendas inmensas (aunque algunas de las *boutiques* puedan estar en el vientre de la bestia).

Esta economía polimorfa y de múltiples mosaicos requiere formas de coordinación totalmente nuevas, lo que explica la incesante rotura y formación de las denominadas alianzas estratégicas y otros nuevos ordenamientos.

Kenichi Ohmac, descollante gerente de la oficina de «McKinscy» en Tokio, ha llamado la atención hacia el crecimiento de empresas mixtas triangulares en las que participan compañías, o partes de compañías, japonesas, estadounidenses y europeas. Tales «consorcios trilaterales», escribe, «se están formando en casi todas las áreas de la industria de vanguardia, entre las que cabe citar la biotecnología, los ordenadores, los robots, los semiconductores, los motores a reacción, la energía nuclear, las fibras de carbono y otros materiales nuevos...» Estos son mosaicos de fabricación y están trazando de nuevo las fronteras empresariales de unas formas que volverán a definir también las fronteras nacionales.

En Italia, Bruno Lanrborghini, vicepresidente de investigación económica empresarial en «Olivetti», habla de la «formación de redes de compañías» basada en «alianzas, asociaciones, acuerdos, investigación y cooperación técnica». «Olivetti», por sí sola, participa en 50 de esos planteamientos. La posición competitiva, dice Lanrborghini, «ya no dependerá más de los recursos internos exclusivamente» sino de la forma de sus relaciones con unidades externas. Al igual que las bases de datos, el éxito depende cada vez más de la «relación».

Y, significativamente, las nuevas relaciones de producción no son fijas, rígidas y preespecificadas, como la posición de los nombres y direcciones en una anticuada base de datos, sino fluidas y gozan de libertad de forma. La nueva organización es un mosaico de las compañías y de la economía empieza de ese modo a reflejar (y promover) los cambios en la organización del conocimiento en sí.

Por lo tanto, para comprender el poder en el mundo empresarial del mañana, olvide las fantasías de una concentración casi total, un mundo dominado por una megaempresa. En vez de ello, piense en los mosaicos del poder.

La riqueza de la relación

En la activa ciudad de Atlanta, Georgia, Estados Unidos, la mayor de sus empresas emplea a unos 37.000 trabajadores. Este puntal de la economía tiene una nómina de más de 1.500 millones de dólares al año. Sus principales instalaciones ocupan más de 200.000 metros cuadrados.

Sin embargo, esta enorme empresa de servicios no es una sociedad ni una corporación. Se trata del aeropuerto de Atlanta.

Es un gigantesco mosaico que consta de decenas de organizaciones de todo tipo, separadas; desde líneas aéreas, servicios de restauración, portadores de carga y agencias de alquiler de coches hasta organismos públicos como la Administración Federal de Aviación, la Administración de Correos y el Servicio de Aduanas. Los empleados pertenecen a muy diferentes sindicatos, desde la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas estadounidenses hasta los de los mecánicos y los camioneros.

Que el aeropuerto de Atlanta crea riqueza es algo que no ponen en duda los dueños de hoteles, restaurantes, urbanizaciones, concesionarios de automóviles y otros comerciantes de la ciudad, por no mencionar a los otros 56.000 empleados de Atlanta cuyos puestos de trabajo están indirectamente generados por las actividades del aeropuerto.

Poca de esta riqueza es el resultado del esfuerzo de una firma u organismo por sí solo. La riqueza que fluye de este metamosaico es, precisamente, una función de *relaciones*, la interdependencia y coordinación de todas ellas. Al igual que las bases de datos, informáticas avanzadas, el aeropuerto de Atlanta es «relacional».

Aunque las relaciones han sido importantes siempre en la creación de riqueza, y están implícitas en el propio concepto de la división del trabajo, se hacen mucho más importantes a medida que el número y la diversidad de «participantes» aumentan en el mosaico.

Mientras que ese número crece en progresión aritmética, las relaciones lo hacen combinatoriamente. Además, esas relaciones no pueden seguir basándose en el mando dictatorial, en el que un participante impone la conducta que los demás han de seguir. Debido a la interdependencia, los participantes recurren cada vez más al consenso, explícito o de otra forma, que tiene en cuenta los intereses de muchos.

A medida que el conocimiento en sí se organiza «relacionalmente» —en el sentido de que puede reconfigurarse de manera constante—, también la organización debe hacerse más flexible. Ésta es la razón de que una economía de pequeñas firmas, que actúan unas con otras y que forman mosaicos temporales, es más adaptable y más productiva que otra levantada alrededor de unos pocos monolitos rígidos.

El poder en los mosaicos

Una generación atrás, los mosaicos tenían una estructura diferente. Lo normal era que parecieran pirámides o una rueda con sus radios. Una gran compañía estaba rodeada por un anillo de proveedores y distribuidores. El gigante dominaba a las otras firmas de su agrupación, en la que agentes y proveedores por igual actuaban, esencialmente, como satélites suyos. Los clientes y los sindicatos también resultaban débiles en comparación con la gran compañía.

Sin palabras está dicho que las grandes firmas poseen todavía una gran influencia. Pero las cosas están cambiando con rapidez.

En primer lugar, los proveedores de hoy en día no se limitan ya a vender bienes o servicios. Suministran también información del comprador. Están, tal como se ha acuñado el término, «asociándose» con sus clientes.

En «Apple Computer», dice su DEG, John Sculley: «Nos encontramos en disposición de confiar en una red independiente de socios comerciales que actúan como terceros —creadores de *software* independientes, fabricantes de periféricos, agentes y distribuidores... Algunos críticos afirman, erróneamente, que tales disposiciones han llevado al nacimiento de la «corporación hueca», una concha vulnerable cuya supervivencia depende de compañías externas».

Sculley pone en tela de juicio este punto de vista e indica que esta disposición en forma de mosaico permite que la propia «Apple» sea enjuta, ágil y adaptable y que, en especial en tiempos de crisis, fueron los «socios» quienes ayudaron a la empresa a salir adelante. De hecho, sostiene que «por cada dólar de ingresos en la compañía catalizadora, la infraestructura externa puede generar de tres a cuatro dólares adicionales de ventas... De mucha mayor importancia es la superior flexibilidad para convertir el cambio y el caos en oportunidades aprovechables».

En el pasado, las compañías solían hablar acerca de la asociación «coro la boca pequeña». Hoy en día se ven arrastradas a ella.

Al seguir las pautas de la información en un mosaico del poder, nos hacemos con una excelente pista de dónde se encuentran el auténtico poder y la productividad. Por ejemplo, los flujos de comunicación pueden

alcanzar su mayor densidad entre un proveedor de piezas y un fabricante (o, con más exactitud, entre una unidad específica de cada uno de ellos). la operación de envío de uno y la operación de entrada en existencias del otro forman, en efecto, una sola unidad orgánica —una relación clave. El hecho de que a efectos contables, o por razones financieras, uno forme parte de la Compañía A y el otro de la Compañía I3 es algo que cada vez está más divorciado de la realidad productiva. De hecho, las personas de cada uno de estos departamentos pueden tener en esta relación más intereses en común y más lealtad que con sus propias compañías.

En «Matsushita», en Japón, el proceso de asociación se ha formalizado en algo que se denomina «alta productividad median-te la inversión de la sabiduría total».

«Matsushita» se reúne con sus subcontratistas en una temprana etapa del diseño de un producto y les pide que la ayuden a mejorarlo, con el fin de acortar los plazos y sacar el producto al mercado lo más de prisa posible.

Kozaburo Sikata, presidente de «Kyoei-kai», la asociación de subcontratistas de «Matsushita», espera que este sistema llegue a generalizarse. El compartir una información que antes no compartía con nadie, y hacerlo desde el principio además, no es algo que «Matsushita» haga por pura bondad de corazón, sino porque la competencia así lo exige. Y podemos estar seguros de, a pesar de lo grande que «Matsushita» es, sus ejecutivos escuchan con suma atención cuando sus 324 proveedores organizados hablan.

Además de eso, en estos días, los proveedores no se limitan a estar electrónicamente enlazados con la gran compañía, como los radios al cubo de una rueda; están, y cada vez lo estarán más, enlazados también entre ellos, lo que significa que se hallan en una posición mucho más firme para formar coaliciones cuando necesiten aplicar presión a la gran compañía.

Todavía hay otra razón por la que los mosaicos que emergen no tienen que componerse de dominadores y dominados. Con la disgregación de la corporación monolítica en centros de beneficios, muchas firmas proveedoras, o compradoras, no necesitan negociar frente a toda la fuerza y el poderío de un gigante, sino con un centro de beneficios menor y, con frecuencia, más débil que ellas mismas. El tamaño de la compañía matriz, que en tiempos fue un factor influyente, va perdiendo importancia en la actualidad.

Por lo tanto, ya no es tan sensato, a medida que el poder cambia de los monolitos a los mosaicos, dar por sentado que las firmas gigantescas dominan los mosaicos de los que forman parte.

A decir verdad, la gran empresa también se ve sometida a presiones, desde el otro lado, por clientes que no dejan de organizarse en «consejos de usuarios». En teoría, estos grupos se crean y operan para intercambiar datos técnicos. En realidad, son una nueva forma de grupos de presión de los consumidores.

Han proliferado rápidamente, y se han dotado de muy buenos expertos jurídicos, técnicos y de otros tipos. En consecuencia, las organizaciones de usuarios representan un poder compensatorio que suelen compeler a sus firmas proveedoras, sea cual fuese el tamaño de éstas, a satisfacer **sus exigencias**.

Tales grupos desarrollan una actividad especialmente notable en el campo de los ordenadores donde, por ejemplo, los usuarios de *software* «VAX» y «Lotus» están organizados. Los clientes de «IBM» se han organizado en muchos grupos, conjuntados en un solo consejo internacional que representa a unas 10.000 compañías, entre las que se encuentran algunas de las mayores del mundo. «IBM» alardea ahora de que escucha a sus usuarios. Mejor para ella.

Los miembros de estos grupos pueden ser simultáneamente, en un momento determinado, clientes, competidores y copartícipes en una empresa mixta. La vida empresarial se está haciendo confusamente polirrelacional.

Por lo tanto, la idea de que unos pocos gigantes monolíticos llevarán las riendas de la economía del futuro es de una ingenuidad pueril.

Más allá de la corporación

Estos cambios, en gran parte inadvertidos, nos obligarán a reconsiderar también las mismas funciones de la empresa. Si una gran parte del valor añadido se deriva de las *relaciones* en el sistema del mosaico, eso significa que el valor producido por una firma así como su propio valor proceden, en parte, de su posición continuamente cambiante en la economía super-simbólica.

Los contables y los directivos que tratan de cuantificar el valor añadido y asignarlo a filiales o a centros de beneficios específicos se ven obligados a hacer juicios arbitrarios y, con frecuencia, subjetivos dado que los sistemas contables convencionales no suelen tener en cuenta el aspecto generador de valor del «capital organizativo» y de todas estas complejas y mutantes relaciones. Partidas contables como el «Fondo de comercio» reflejan sólo de un modo aproximado e inadecuado la creciente importancia de tales activos.

Los teóricos de la gestión empiezan a hablar, aunque tarde, del «capital organizativo». Pero también existe lo que podríamos de-nominar «capital posicional» —la posición estratégica de la firma en el

entramado general de mosaicos y metamosaicos.

En cualquier sector específico, una posición crucial en uno de estos sistemas de producción de riqueza supone dinero en el Banco, y poder en las manos. La inmovilización hacia la periferia, o la expulsión, puede ser desastrosa.

Todo esto sugiere que la gran corporación o compañía no es ya necesariamente la institución central para la producción de riqueza material en el mundo capitalista y en las economías avanzadas en general.

Lo que estamos presenciando es el divorcio entre la gran corporación y los procesos materiales clave de la creación de riqueza. Ahora, estos procesos los llevan a cabo empresas pequeñas o medianas o las subcorporaciones conocidas como centros de beneficios. Al ser tan grande la parte del trabajo «práctico» que se hace en estas unidades, las funciones de la alta dirección de una gran corporación cada vez tiene menos que ver con asegurar la producción y más con el establecimiento de unas pautas estratégicas muy generales; con la organización, asignación y responsabilización del uso del capital; con los temas jurídicos y de influencias; y con la paulatina sustitución por la información de todos los otros factores de producción.

Esta delegación o subcontratación de muchas de las funciones de la gran corporación —que en tiempos fue la institución central de producción en la economía— tiene un precedente histórico. .

La Revolución Industrial privó a la familia tradicional —esa— otra institución clave de la sociedad— de muchas de sus funciones. La enseñanza pasó a ser competencia de las escuelas, el cuidado de los ancianos pasó al Estado, el trabajo se transfirió a la fábrica etcétera. hoy en día, y dado que muchas de sus anteriores funciones pueden llevarlas a cabo pequeñas unidades de producción armadas con potentes tecnologías de información, la gran empresa se está viendo igualmente desposeída de algunas de sus tradicionales razones de ser.

La familia no desapareció después de la Revolución Industrial; pero se hizo más pequeña, asumió unas responsabilidades menores y perdió mucho de su poder frente a otras instituciones de la sociedad. Lo mismo está sucediendo con la gran corporación a medida que nos alejamos de la era de las chimeneas dominada por empresas gigantescas.

En resumen, aunque las grandes corporaciones sigan creciendo, la trascendencia de la corporación, como institución, se contrae.

Todavía es demasiado pronto para que cualquiera de nosotros llegue a comprender por completo los mosaicos de poder que ahora se están formando y el destino de la corporación a largo plazo. Pero una cosa es cierta: la idea de que un pequeño puñado de compañías gigantescas dominará la economía del mañana es una burda caricatura de la realidad.