



ORGANIZACIONES PARA EL FUTURO *

301.19: 65.01

Profesor DWIGHT WALDO

EL tema, como ustedes saben, es «Organizaciones para el futuro». Antes de empezar quisiera decir que soy norteamericano y que hablaré, por tanto, desde la perspectiva de mi propia vida y de mi propio país. No pretendo analizar ni describir nada de lo que está fuera de mi propio campo de percepción.

NOTA DE REDACCIÓN

* El texto que se transcribe es la versión castellana de la grabación de la conferencia pronunciada por el profesor Dwight Waldo en la Escuela Nacional de Administración Pública el día 20 de febrero de 1974.

El profesor Waldo, tras su estancia en España, partió en misión hacia diversos países y no pudimos entonces someter a su revisión estas palabras—desarrollo muy informal de un breve guión—ni hacerlo luego. Por otra parte, aceptó muy generosamente y por anticipado nuestra decisión acerca del destino de sus palabras.

El texto resultante gana así, en espontaneidad y frescura, lo que puede perder de redacción más acabada y mejor aportación bibliográfica y documental.

Es, en cualquier caso, una nueva prueba de la acreditada capacidad y el experimentado magisterio del profesor de Siracusa. Todas estas razones han recomendado a la redacción de DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA acordar la publicación de «Organizaciones para el futuro». En este trabajo, con todas las limitaciones apuntadas, hay una penetrante mirada hacia nuestras actuales realidades organizativas y hacia los rumbos de su futura evolución.

Lo que voy a hacer al abordar este tema «Organizaciones para el futuro» es utilizar lo que se llama futurología, que se ha convertido en una industria de gran auge en mi país durante la última década, como —no hay ni que decirlo— ha ocurrido también en otros países, especialmente, tengo la impresión, en Francia, ya que existen en la actualidad toda una serie de trabajos que intentan prever e incluso analizar el futuro. Quiero hacer constar, aunque no sea necesario, que considero el tema que voy a tratar ahora desde el punto de vista especial de un norteamericano y que no pretendo analizar ni mucho menos dogmatizar ante personas que viven fuera de mi país. Y sin embargo, deseo afirmar que algunas de las ideas de las que voy a hablar no son sólo válidas para los Estados Unidos. Ustedes sabrán hasta qué punto se pueden aplicar a su situación particular.

Voy a comenzar esbozando dos «escenarios» (*). Entiendo por «escenario» un plan o esbozo para el futuro. En mi país se usa esta palabra «escenario», que probablemente se tomó del francés, para designar el proyecto de realización de un programa de televisión o de cine. Los periodistas y los científicos sociales que trabajan en el tema del futuro emplean mucho este término para referirse a la visión de un futuro que ha de «seguir el guión». Les voy a describir dos «escenarios» diametralmente opuestos que representan dos extremos de un espectro. Y después de presentar estos dos «escenarios» opuestos sobre el futuro de la organización, voy a hablar acerca de lo que está entre estos dos polos, que es lo que a mí me interesa y me parece realmente significativo.

El primero de estos «escenarios» podría llevar el título «El fin de la historia», o bien «El triunfo de la burocracia». Su tesis es que el futuro de la organización pertenece a la burocracia y que la burocracia triunfará sobre todas las demás formas de organización. Aquí sería oportuno referirse a la más famosa de

(*) La palabra utilizada por el profesor Waldo *scenario* aparece en el mundo de la futurología y en autores como HERMANN KAHN para definir una técnica de anticipación del futuro, consistente en intuir éste sobre la base de unas hipótesis proyectivas de tendencias actuales del medio organizacional. Se trata de simular experimentalmente, a partir del presente o de cualquier otra situación dada, una visión sinóptica de la realidad posible futura. Se trata de esbozar la posibilidad de un futuro determinado, a partir de la articulación de una secuencia lógica de acontecimientos. (N. del T.)

todas las formulaciones de la teoría de la burocracia, es decir, la del sociólogo alemán Max Weber. Este diseñó, entre otros muchos ideales, una típica representación ideal de la burocracia. Pienso que les resultará familiar esta doctrina weberiana que, seguramente, es conocida con mayor o menor detalle por todos ustedes. Se parte de una clase de organización de tipo jerárquico y piramidal, cuyos efectivos humanos están adiestrados para realizar tareas específicas representadas en los organigramas de nuestras organizaciones por medio de casillas conectadas por líneas jerárquicas con una separación clara de obligaciones y funciones entre los distintos puestos. Todas las características de la organización burocrática clásica aparecen de modo evidente en este modelo.

Pues bien, Weber, en su análisis de la burocracia, pensó que estaba relacionada con el progreso humano. Pensó, por ejemplo, que la burocracia y los nuevos y complejos sistemas legales, los nuevos y complejos sistemas económicos y la progresiva racionalización del pensamiento en general, y en particular del pensamiento científico, crecen paralelamente. Tenía también una filosofía de la burocracia que, para él, representaba el progreso y estaba relacionada con lo que parecía bueno a quien, como él, era un europeo muy culto de finales del siglo xix y principios del siglo xx. Pensaba también que la burocracia era la forma más eficiente de organización. Afirmó que la burocracia es a otros tipos de organización de empresa lo que la máquina es al artesano. La burocracia —decía— supera en eficiencia a otros tipos de administración en la misma proporción que aquella a éste. La forma monocrática de administración con mando unipersonal, con líneas claras de autoridad, dijo, es la forma más eficiente de organización que existe.

Pues bien, puesto que la burocracia era la forma más eficiente de organización y estaba relacionada en la historia de la humanidad con el desarrollo de sistemas legales, de sistemas económicos productivos y eficientes, de gobiernos fuertes y de la ciencia, pensó que la burocracia triunfaría y que su triunfo sería considerado como algo bueno. De hecho, Weber se encontró sin embargo en conflicto consigo mismo porque a su otro yo no le gustaba lo que había visto e imaginado para el por-

venir. Pensó que si la burocracia triunfara, entonces la libertad y la espontaneidad serían eliminadas de nuestra vida. Vio el futuro, con el triunfo de la burocracia, como una especie de futuro opresivo y gris. Weber, como tal vez sepan ustedes, pasó parte de su vida en un hospital psiquiátrico. Creo que es posible que algunas de sus dificultades psicológicas tuvieran una relación con esta profunda escisión en su concepto de la burocracia: Por una parte, al considerarla como el triunfo de la eficacia y de la razón; y por otra, al llegar a la conclusión de que el mundo sería mucho menos alegre y vital, ya que toda la lozanía y toda la espontaneidad y la libertad serían desterradas de la vida humana.

La visión que tuvo Weber ha sido desarrollada en otros términos por otros pensadores. Un ejemplo es el libro de Roderick Seidenburg, titulado *El hombre posthistórico*, que se escribió hace unos veinte años. La tesis de Seidenburg es que, con el tiempo, los principios racionales triunfarán. A la larga, lograremos un grado tal de conocimiento y de organización esencialmente burocráticos que llegará el momento en que la historia se detenga. En otras palabras, historia significa capricho, caos, triunfo de la voluntad frente a la razón. Previó el gran triunfo de la razón y predijo una condición humana parecida a la de una comunidad de hormigas o la de una comunidad de otros insectos que en su forma de organización, aunque tienen hábitos complicados, viven en comunidades esencialmente inamovibles. Pronto —pensó— habrá terminado la historia.

Ahora bien, esto puede parecernos en el año 1974 una predicción cómica, ridícula o absurda, porque el mundo que vemos es tan caótico que no se puede concebir que se convierta en una colonia de hormigas o de insectos dentro de un futuro previsible. Pero estas no son predicciones aisladas. Otros han previsto una evolución análoga. Pienso, por ejemplo, en Jacques Ellul, cuyos trabajos sobre tecnología, aunque sean algo diferentes, dicen más o menos lo mismo. Ellul intuye el triunfo de las formas tecnológicas de pensar u organizar, con las cuales el hombre perderá el control de su propio futuro y se verá sometido a la razón de la máquina. También recuerdo un libro reciente del norteamericano Gunther Stent, titulado «La llegada de la Edad

de Oro». Gunther Stent es un físico que mantiene la tesis de que las directrices principales de todo posible conocimiento científico están ya claras y que a las generaciones venideras de científicos sólo les queda el desarrollo de los detalles. En otras palabras, el título de su libro es, o al menos así se puede interpretar, un tanto irónico, pues sugiere que pronto habremos llegado a un momento de la historia humana en el que todo lo que tenga alguna importancia nos será sabido. He aquí de nuevo una predicción del fin de la historia.

Otro ejemplo dentro de la misma línea es un libro escrito por el economista inglés, naturalizado en Estados Unidos, Kenneth Boulding, titulado *La revolución de la organización*. La tesis del libro de Boulding es que hace tiempo llegamos a un punto en la historia del hombre en que tuvo lugar un tremendo auge de las organizaciones. Y ahora, debido a muchas razones económicas y sociológicas, estamos en un momento de la historia de la humanidad en que las organizaciones son mucho más numerosas, más variadas y, valga la redundancia, más organizadas; es decir, que las organizaciones se han hecho más densas y al mismo tiempo más eficientes y que ya ha llegado una nueva era de la historia humana. En su argumentación, estas organizaciones no eran estrictamente burocráticas; sus puntos de vista eran un poco diferentes de los de Max Weber, pero llegaba más o menos a la misma conclusión: el porvenir de la organización era evidente; las organizaciones serían dueñas del futuro.

Durante el transcurso de los años sesenta y cuando observaba los disturbios en los Estados Unidos de finales de aquella década, se me ocurría a veces que hacía falta un libro que se titulara «la revolución antiorganización», porque me parecía obvio que las predicciones de Boulding ya no eran válidas. Ciertamente se podía observar en un amplio sector de los Estados Unidos, en los movimientos estudiantiles, en la literatura, en el cine, en las artes y entre grupos profesionales, una rebelión contra las organizaciones burocráticas, contra las organizaciones que incidían en las vidas de las personas y las controlaban. Me parecía en efecto, que existía un movimiento contra las organizaciones fuertes y burocráticas; en una palabra, contra el exceso de organización de la vida.

En fin, podemos dar por terminada esta primera parte dedicada al «escenario» «El fin de la historia». La idea, aunque se manifiesta en diferentes formas, es esencialmente una expresión del triunfo de las organizaciones fuertes, un triunfo del principio de organización en sí mismo sobre otros principios y también, en su forma weberiana, el triunfo de las organizaciones estrictamente burocráticas sobre todas las demás organizaciones.

Ahora bien, la antítesis de este «escenario» es otro «escenario» que podríamos titular «El fin de la burocracia». Este «escenario» del futuro de las organizaciones pertenece a autores que mantienen que estamos viviendo una transición en la historia de la humanidad que pasa del período industrial a un período conocido, sólo negativamente, como el período post-industrial, porque sus características distintivas y predominantes están todavía por conocer. Los historiadores, como de costumbre, darán a este período una denominación—si es que, en efecto, un nuevo período está surgiendo—, porque la gente que vive una época no es consciente de que es una época lo que están viviendo, y es ésta una de las ironías de la condición humana. Por ejemplo, la gente que vivía en el período feudal no sabía que vivía en un período feudal. Tuvimos que esperar hasta que historiadores posteriores nos lo precisasen.

De todas maneras, hay muchas personas que mantienen ahora —se podría llenar una gran estantería con libros sobre el tema— que estamos pasando de la época histórica del industrialismo a la época del postindustrialismo. La argumentación, como ustedes seguramente saben, suele formularse en los siguientes términos generales: en el pasado, la tierra, la mano de obra y el capital eran los principales elementos de la producción económica, y la fábrica ha sido la principal institución del industrialismo; ahora estamos entrando en un período en el cual la información es el elemento principal de la producción económica, y la fábrica, como institución, está superada. Cada vez es más frecuente que no sean las personas las que elaboran un producto en una fábrica y que sea la aplicación de la información el elemento base en el proceso de producción, aunque esto se haga muchas veces incluso desde puntos remotos. Lo que esto supone es de sobra conocido por ustedes: automatización

en la fábrica, control de la producción por ordenadores, archivo de datos en grandes cantidades y formación muy especializada del personal. Sobre esta base económica y social se prevé que todo el estilo y ritmo de la sociedad cambiará y que este cambio afectará no sólo a la fábrica y al proceso económico en sí mismos sino a los más diversos aspectos de la cultura, tales como el tiempo libre, la familia, la educación de los niños y casi todo lo imaginable.

Pues bien, un postulado de esta teoría general que sostiene que estamos pasando de un período de industrialismo a un post-industrialismo, es el de que los principales estilos de organización tienen que cambiar y, de hecho, cambiarán. La burocracia —dicen— era apropiada para la fábrica. Era la forma predominante de organización en el período industrial, pero no es apropiada para el período post-industrial. Lo que se necesita en el período post-industrial son formas de organización menos rígidas, menos formales y más dinámicas. Las tareas que se prevén dentro de la organización consisten fundamentalmente en la resolución de problemas y la producción, entonces, se confiará cada vez más a la máquina. Para esta básica tarea de resolución de problemas se adivina la necesidad de contar con equipos de expertos que se reunirán para resolver un problema específico. Para la coordinación de estos equipos se necesitarán otras personas cuya misión fundamental será la de establecer comunicaciones en lugar de dar órdenes. Unos equipos se disolverán y otros nuevos se formarán en nuevas combinaciones para resolver nuevos problemas. En otras palabras, la estructura jerárquica de la autoridad habrá desaparecido. Habrá mucha más comunicación horizontal que vertical y, en pocas palabras, habrá una gran fluidez —lo que dará sensación de confusión a los que suelen pensar en términos burocráticos porque las personas no tendrán puestos fijos, ni tendrán un único superior ni serán dirigidos por una única línea de autoridad. Los distintos especialistas llevarán dentro de sí mismos gran parte de lo que queda de autoridad en la organización.

Esta idea se lleva al límite —creo que hasta el absurdo— en un libro que se ha leído mucho en Estados Unidos y que creo se ha traducido al español. Es el libro de Alvin Toffler titulado

El shock del futuro. La predicción de Toffler para la organización es que triunfará en vez de la burocracia como otros han mantenido lo que él llama la ad-hocracia. En dos palabras: toda la organización será contingente. La gente se agrupará y luego se disgregará; flotará en el vacío. Para mi gusto, este es un cuadro desagradable y desde luego incompleto. Si me permiten ustedes hacer una parodia de lo que dice Toffler, parece que lo que va a pasar en el futuro es que todo el mundo al levantarse por la mañana tendrá que decidir si va a trabajar ese día y, una vez decidido, tendría que preguntarse si va a ser ingeniero, médico o especialista agrícola o lo que sea; después decidiría con quien iba a trabajar y cuando el grupo se reuniese tendría que decidir qué trabajo iba a hacer aquel día. En fin, me parece que Toffler nos ha dibujado un futuro agobiante.

Mi opinión es que hay algo de verdad y algo de mentira en estas dos proyecciones opuestas. Por mi parte, no puedo imaginar el momento en que no exista ninguna organización burocrática. Dentro de lo que considero previsible en el futuro, siempre habrá algún tipo de necesidad humana importante que se podrá resolver adecuadamente por medio de modelos burocráticos de organización. Por otra parte veo que la gente que sostiene que hay una tendencia a un post-industrialismo tiene algo de razón. Gran parte de la organización del futuro se parecerá a lo que han previsto. La verdad es que no están inventando lo que dicen (quiero decir que no lo están haciendo los autores conscientes y serios, y por consciente y serio no me refiero a Alvin Toffler sino a sociólogos más responsables) sino que se han limitado a describir lo que han visto en determinadas situaciones y lo que han visto son organizaciones de alta tecnología, tales como las que rodean la ciudad de Austin en Tejas. Si se es profesor del Massachusetts Institute of Technology puede que se suponga que lo que se ve allí es todo lo que hay del mundo de la organización y del futuro de las organizaciones y también si se estudian otras organizaciones de alta tecnología o las Universidades norteamericanas se podrían sacar conclusiones parecidas a las que hemos citado; pero yo creo sus predicciones del futuro se están basando en medios de prueba escasamente válidos y si llegan a afirmar la generalización de las ad-hocracias, sus predicciones son, más o menos absurdas.

Bien, si me permiten, voy a dejar de lado estos dos «escenarios» opuestos y hablar de lo que yo titularía «Problemas, perspectivas y prescripciones». Habrá en este punto un conjunto de pensamientos y observaciones mías con respecto al futuro de la organización. En cierta medida me limitaré a describir; en cierta medida seré analítico y hasta a veces me atreveré a dar soluciones. No voy a intentar disociar o dividir minuciosamente estos problemas. Pasaré con flexibilidad de unos a otros.

En primer lugar, *preveo un aumento de lo que llamo «la zona gris»*. Por «zona gris» entiendo en este contexto esa parte de la organización en que las categorías de «público» y «privado» —contrapuestas en el mismo sentido que lo blanco y lo negro (no me importa a cual se asigne el blanco o el negro)— esas categorías, digo, tal como las hemos usado en el pasado, se van a mezclar revistiendo nuevas formas muy complicadas de modo tan sutil que va a ser imposible distinguir si una organización en particular o ciertas etapas de las organizaciones son públicas o privadas. Efectivamente, estas categorías no tendrán ningún sentido para muchas de las organizaciones del futuro. Desde luego, esto ya empieza a ocurrir claramente en mi país, donde hay ya una importante tendencia en la organización económica y social. En un gran sector de la vida en los Estados Unidos ya es difícil saber si una organización es pública o privada. Muchas de nuestras empresas complejas son conjuntos de organizaciones, algunas consideradas públicas, otras privadas y otras ni públicas ni privadas porque tenemos una categoría de organizaciones «sin ánimo de lucro», una fundación por ejemplo que son en algunos aspectos públicas y en otros privadas.

El ejemplo más destacado, al menos el más investigado y encuadrado es la National Aeronautics and Space Administration (NASA). Esta organización está compuesta de aproximadamente veinte mil organizaciones distintas, federales, estatales y locales; públicas, privadas e intermedias entre el sector público y el sector privado, como lo son las organizaciones sin ánimo de lucro. En otras palabras, para llevar a cabo una tarea grande y compleja no basta con una sola organización sino que es necesario un gran número de organizaciones. Esto implica, por lo menos en la realidad norteamericana, que las antiguas catego-

rias de público y privado hayan perdido validez y, en algunos casos, ya no sean claramente aplicables. La NASA es sólo un ejemplo pero podría citar muchos más. Mencionaré solamente la Communication Sattelite Corporation que es una mezcla tal de lo público y lo privado que es casi imposible describirla. Otro ejemplo es la creación de la nueva entidad nacional, llamada AMTRAK, para organizar el transporte de pasajeros por ferrocarril, actividad que se estaba realizando mal hasta ahora. Una vez más se trata de una mezcla de lo público y lo privado en una tarea de envergadura nacional que intenta establecer una relación de cooperación entre el gobierno federal y los ferrocarriles que, nominalmente, son organizaciones privadas con ánimo de lucro.

Aunque he hablado de los Estados Unidos, mi impresión es que esta tendencia se ha extendido por todo el mundo. Incluso en la Unión Soviética se pueden encontrar ciertas analogías con la tendencia citada porque los rusos han descubierto últimamente el valor de lo que los economistas llaman disgregación y nosotros en administración llamamos descentralización. Han descubierto también las ventajas de utilizar el mecanismo de economía de mercados para resolver algunos problemas de contabilidad y distribución. Cuanto más adopta la Unión Soviética esta tendencia, más se parece a los Estados Unidos y viceversa, porque en los dos casos, en cierto sentido, las antiguas categorías de lo público y lo privado y de lo estatal y lo lucrativo tienden a fusionarse o a confundirse.

En segundo lugar, quiero referirme a lo que yo llamo el *desarrollo y la importancia creciente de las organizaciones supra o multi-nacionales*. La semana pasada leí un artículo sobre la situación internacional del petróleo en el que se comentaba que si se juntasen las dieciocho mayores compañías petrolíferas internacionales el resultado sería la cuarta entidad económica del mundo, después de los Estados Unidos, la URSS y la Comunidad Económica Europea. Naturalmente, estas grandes compañías petrolíferas internacionales no son independientes de estas grandes potencias internacionales. Sin embargo, la verdad es que estas compañías unidas formarían algo que, económicamente, sería la cuarta entidad del mundo. Estas compañías petrolife-

ras internacionales son, desde luego, sólo un tipo de sociedad internacional. Pretendo tan solo destacar lo que ustedes ya saben, que las organizaciones internacionales de gran tamaño y complejidad son, realmente, muy grandes y muy complejas. Cualquier reflexión sobre el futuro de la organización que no sea superficial tiene que tomar en cuenta este importante aspecto del modo en que el mundo se organiza.

No pretendo decir que esto sea bueno o malo. Unos piensas una cosa y otros, otra; pero, lo que es evidente, es que ya no cabe seguir pensando en estrechas categorías nacionales si se desea pensar con realismo, e incluso algunos añadirían que, para el mundo en general, es bueno que existan. Otro argumento que he leído mantiene que la reciente y todavía actual crisis del petróleo sería aún peor si la situación fuera exclusivamente nacional. Dado que son multinacionales, las grandes compañías petrolíferas internacionales han reducido los efectos de esta crisis para mucha gente y para muchos países, puesto que no han actuado como nacionalistas sino como internacionalistas. Un ejemplo es el suministro de petróleo a un país como Holanda que no lo hubiese obtenido de haber mediado intereses nacionales. Pues bien, como digo, unos piensan que estas nuevas entidades, que suponen algo nuevo en el mundo de la organización, son buenas, y otros que son malas; buenas o malas, existen y hay que tenerlas en cuenta.

En tercer lugar, quiero referirme al fenómeno de la progresiva *desaparición de las líneas divisorias dentro de la organización* y del debilitamiento de la estructura de la organización. Las causas son múltiples y están relacionadas en gran parte con los fenómenos que dan base a los autores que escriben sobre la transición del industrialismo al post-industrialismo. No insistiré más, pero quiero destacar algunos factores en esta desaparición de las líneas divisorias y debilitamiento de las estructuras.

Uno de estos factores es el aumento del número de personas que siguen estudios superiores y la cada vez mayor especialización y profesionalización de los estudios. Me estoy refiriendo a mi país en particular ahora, pero creo que este fenómeno no se limita exclusivamente a los Estados Unidos. En los últimos vein-

te años ha habido un aumento brusco en el número de personas que han cursado estudios universitarios, de forma que el número de personas comprendidas entre los veinticinco y los veintinueve años, que han obtenido una licenciatura, ha ascendido aproximadamente de un 9 por 100 a un 29 por 100. Paralelamente a este aumento brusco, se ha incrementado la formación de asociaciones profesionales. El resultado de todo esto en lo que afecta a la administración pública es que, ésta ya no controla su propia esfera de acción en la forma en la que lo hacía antes. Son estas asociaciones profesionales las que controlan actualmente la concesión de títulos profesionales así como la selección y el ascenso de los funcionarios públicos, lo que no ocurría hace tan sólo una generación. En otras palabras, ésto significa que las líneas de la organización tienden a desaparecer—entendiendo por organización una estructura jerárquica—dado que la organización ya no controla la selección, la autorización para el ejercicio profesional, ni el ascenso de su propio personal. Por cierto que esto fue descrito muy bien y con mucho detalle hace unos seis años, en un libro de Frederick Mosher, que considero como uno de los trabajos más importantes sobre la administración pública en Estados Unidos que se han publicado en los últimos años.

Otro factor del fenómeno del que estoy hablando es la facilidad de cambio de trabajo y de residencia. El que uno deba su lealtad principalmente a su asociación profesional, le da una movilidad que no tenía cuando dependía exclusivamente para un aumento de sueldo, un ascenso o un cambio de funciones de la organización en que trabajaba. Pero, como ustedes comprenderán, si la persona es ante todo, ingeniero y hay demanda de ingenieros puede fácilmente dejar una organización e ir a otra, lo que ocurre con frecuencia. La gente se traslada de una organización pública a una organización privada, y de una privada a otra pública, así como de una parte del país a otra en una forma que hubiera sido inconcebible hace dos generaciones. En la medida en que la gente puede hacer esto, gracias a su formación, especialización y asociación profesional, las líneas estructurales de la organización tienden a desaparecer y la autoridad de la organización se resiente.

Otro factor del fenómeno al que me estoy refiriendo aquí es la *crisis de la autoridad en las organizaciones*. Mucho se ha escrito ya sobre este tema, como probablemente ustedes saben. Se afirma que la autoridad como tal, en el sentido Weberiano de una autoridad legal y raciones que sigue una línea jerárquica, se pone cada vez más en duda y en algunos casos, sencillamente, ha desaparecido. Se dice también que la información es la única base auténtica de la autoridad. Nadie que esté en la posición de un jerarca, de un «jefe», sabe lo suficiente para dar órdenes, cuando es necesario saber tanto para tomar una decisión competente. En otras palabras, con la extensión de la información y la mejora de su calidad, la autoridad por sí misma desaparece. La autoridad viene de la información que uno posee y esto nos lleva de nuevo al cuadro que pinta el autor de *El shock del futuro*, al menos si se quiere llevar esta idea a su último extremo. El libro de Robert Vance Prethuis y otros libros análogos de los años sesenta, detallaron las consecuencias de este nuevo elemento para la organización: la autoridad o las líneas de autoridad se han hecho más problemáticas o, al menos, más complejas. Y a medida que disminuye la autoridad en la organización las líneas estructurales de la organización tienden a hacerse menos fijas. En muchos casos se recibe el sueldo de una organización aunque se esté trabajando para otra. Esto es lo que precisamente ocurre en mi caso personal. Es frecuente en Estados Unidos que uno trabaje para una organización, quizá sólo eventualmente, que no es aquella a la que pertenece nominalmente y de la que recibe su sueldo.

Si me lo permiten, paso ahora al punto número cuatro de mis observaciones, que es, en cierto modo, el reverso de la medalla de lo que les he hablado anteriormente. Este otro lado de la medalla es la *creación de sistemas, cadenas y complejos de organizaciones*. La cuestión es que la tarea de la sociedad moderna ha llegado a ser tan grande y tan compleja que requiere, como ya he dicho, *sistemas de organizaciones, cadenas de organizaciones y complejos de organizaciones* para hacer lo necesario. Una sola organización no puede controlar todo lo que es necesario controlar. Podemos referirnos de nuevo al ejemplo de la NASA. La tarea de constituir una sola organización para

hacer lo que venían haciendo 20.000 organizaciones, hubiera sido literalmente inabordable, y, en cualquier caso, innecesaria. Era, más práctico establecer un complejo gigante de organizaciones como, en efecto, se hizo. Pues bien, en cualquiera de los campos en que se pueda pensar —agricultura, seguridad social, educación, etc.— todo lo que se hace de importancia y a gran escala, no se realiza por una sola organización sino por redes, complejos y sistemas de organizaciones. Esto ocurre porque las interrelaciones de causa a efecto en la sociedad moderna están aumentando constantemente. Asimismo, el ritmo del cambio está aumentando y lo que ocurre es que las organizaciones burocráticas, en su sentido estricto, no son ni suficientemente amplias, ni rápidas, ni flexibles como para llevar a cabo lo necesario. Lo que hace falta aquí, en otras palabras, es un cambio de métodos de organización, de tecnología organizativa. Está claro que la administración de organizaciones individuales no ha perdido importancia ni está superada. Todavía no sabemos todo lo que debemos saber acerca de la administración de organizaciones individuales. La administración de organizaciones individuales es una tarea compleja, apasionante y noble que no quiero despreciar. Pero sí quiero decir que no basta para el futuro de la organización ni, naturalmente, para su presente, porque lo que tenemos que hacer es combinar organizaciones en sistemas complejos. Cualquier proyecto a gran escala o de gran complejidad no puede llevarse a cabo por una sola organización, sino que es necesario un plan, sistema o actividad de varias organizaciones en colaboración.

Algunos de los problemas y dificultades del futuro para la organización, que estoy mencionando, saltan a la vista. Una dificultad cada vez más frecuente afecta a la contabilidad y los sistemas presupuestarios. Ya tenemos, como bien saben ustedes, bastantes problemas en nuestros intentos de confeccionar presupuestos, determinar los costes óptimos o determinar la distribución de gastos entre los diferentes departamentos de una organización, a poco compleja que sea. Tenemos algunas soluciones para problemas de contabilidad y presupuestos, creo que especialmente en el mundo de la administración de empresas. Pero estas soluciones, si se pueden llamar soluciones, no son suficien-

tes frente a la complejidad actual. Imaginemos lo que sería frente a la complejidad futura.

Al lado de estas dificultades aumentan las de los trabajos de evaluación. A medida que el resultado de la labor administrativa se hace más intangible y las tareas administrativas más complejas, el problema de evaluación llega a ser... iba a decir casi insuperable, pero creo que, actualmente, ha llegado a ser insuperable. ¿Cómo podemos estar seguros de las respuestas que demos al problema de la evaluación de planes, tales como el de prevención del crimen o de educación superior? Si invertimos X dólares en el plan Y, ¿cómo podemos saber en muchos casos si ésta es una decisión buena y si los resultados logrados han sido eficaces? Esto ha llegado a ser un problema de tal envergadura es mi país, que he comentado, humorísticamente, que nuestra nueva gran industria es la evaluación. Lo digo porque los gobiernos ahora contratan organizaciones privadas, o a partes de estas organizaciones o incluso a individuos para hacer una evaluación de sus programas. Cuando no se puede saber si un programa ha tenido éxito, es o no económico, ha resultado o no eficaz, ¿cómo se puede tomar una decisión? Los conocimientos necesarios para administrar una empresa rebasan hoy día las medidas de nuestras posibilidades. Para entrar en las organizaciones del futuro y poder utilizarlas con provecho tendremos que saber todavía mucho más.

Otro problema evidente es el de control en la sociedad y en el sector público. Podemos aplicar aquí lo que decía antes sobre el crecimiento de la «zona gris». Si un plan es tan complejo que requiere docenas de organizaciones, y si no es básicamente ni público ni privado sino algo intermedio, ¿qué implica esto para el problema de control en la sociedad y el sector público? ¿Cómo podemos estar seguros de que cualquier programa y la gente que trabaja en él están promoviendo lo conveniente desde el punto de vista del interés público o del bienestar general?

Hay un problema más, por si fuera poco: la progresiva necesidad de unos mayores conocimientos y técnicas de organización que antes mencioné de pasada pero que ahora quiero subrayar. ¿Cómo nos va a ser posible dirigir y controlar estos complejos

de organizaciones que tienen estructuras tan flexibles y que cambian tan rápidamente?

Para aquellos de ustedes que tengan sentido de la historia, lo que está ocurriendo les puede dar la sensación desagradable de que estamos volviendo a un tipo de feudalismo. Confieso que también a mí me ha asaltado con frecuencia este pensamiento. Suelo describir esta sensación como la que se tiene cuando se ve una película en la que un nadador salta al agua desde un trampolín y la cámara da marcha atrás, viéndose al nadador salir del agua y volver al trampolín. Todos ustedes han visto este truco o algo equivalente. Pues bien, la época moderna, tal y como la vemos nosotros, se inició a raíz de la desaparición de las instituciones feudales. Según la famosa frase de un escritor de la generación pasada, «el feudalismo es la negación del Estado». Es decir, los estados modernos surgieron mediante la disolución de las instituciones y la centralización en el Estado de poderes que antes estaban dispersos en la sociedad. El poder social, económico, legal, etc... que estaba muy disperso por todo el ámbito social de la Edad Media durante la época feudal, fue absorbido y centralizado por los poderosos señores feudales y, más tarde, por los príncipes que se convirtieron en reyes. Hoy día hay muchas circunstancias que dan la impresión de que aquello que los reyes tomaron bajo sí, y que, posteriormente, se convirtió en el patrimonio de algo que llamamos el Estado, de alguna forma, se erosiona y desaparece. Al menos en mi país, algo realmente muy parecido está ocurriendo. Claro que esto no significa la vuelta al feudalismo, pues la historia nunca se repite y el contexto actual es muy diferente del de los siglos XI, XII y XIII. De todas formas, algo está ocurriendo y, aparentemente, es lo que podría llamarse un retorno al feudalismo.

Mi quinto punto —y ya seré breve— es la necesidad de la creación de nuevas normas éticas y morales. Repito: *la necesidad de la creación de nuevos niveles éticos y morales*. Lo esencial aquí es que no sólo se trata de una tecnología administrativa, o sólo de una ciencia administrativa, ni sólo de problemas pragmáticos en la organización de nuestras vidas, sino de problemas éticos y morales que están íntimamente ligados a los que he citado. He intentado pensar en este tema última-

mente y, en relación a ello, he releído algunos de los libros de mis tiempos de estudiante sobre la historia del pensamiento político y la historia de la ética. Parece ser, en general, que en Occidente el pensamiento político y ético estuvieron, en un tiempo, íntimamente ligados. En los escritos de Platón y Aristóteles, éstos son sólo aspectos diferentes de la misma cosa. Después, con la escuela estoica, los romanos, y el paso de los siglos, la política y la ética se separaron de tal forma que los que escribían o hablaban sobre una casi no pensaban en la otra. En la época moderna la ética y la política convergen de nuevo con la aparición del Estado moderno, como se ve en las obras de Maquiavelo, Jean Bodin y, luego, Locke, Rousseau y otros que han creado la teoría moderna de la política, la teoría del Estado nacional moderno.

Lo cierto es que ya tenemos bastante confusión sin necesidad de mencionar estos nuevos elementos a los que acabo de aludir. Tal vez sea posible que hayan oído ustedes hablar de algo que se llama *Watergate*. He pensado muchas veces que la importancia del asunto *Watergate* consiste precisamente en que es el resultado de muchos de los hechos que he mencionado. No se trata, en general, de personas que sean consideradas malas, según la moral convencional. Al contrario, se trata de gente que se ha comportado de una manera muy moral, según distintos puntos de vista. Es decir, nadie robó dinero, nadie violó la moralidad sexual. Esto no tenía nada que ver con el fondo del asunto. Los responsables tenían problemas grandes y difíciles que resolver. También, quizá, las infracciones eran graves. Pero ¿cómo puede uno llegar a una decisión sobre lo bueno y lo malo, o determinar la culpabilidad o la inocencia en la compleja situación de las organizaciones de hoy día? No hay duda de que tenemos que pensar en la ética de la organización y no sólo en la ética del individuo. Desarrollar una ética de la organización en las condiciones actuales y las previsibles será una tarea muy complicada y muy seria. Me estoy limitando tan sólo a señalar una compleja zona problemática. Ni siquiera intento trazar sus líneas generales, pero estoy convencido de que esa zona que señalo es muy importante para los estudiosos de la organización y de la administración.

Finalmente, y para concluir, les hablaré del sexto y último punto de mi conferencia: mi comentario personal sobre el futuro de la organización. Considero que es necesario prestar una mayor y más profunda atención a lo que llamo la cultura de la organización. Creo que, hace más o menos dos o tres generaciones, la humanidad sufrió una mutación. Tomamos conciencia de nuestra tecnología organizativa y administrativa como nunca había ocurrido en toda la historia. Y, una vez conscientes de la función de la organización como tal, decidimos estudiar la tecnología de la organización y de la administración y aplicamos la ciencia a éstas en la misma forma en la que la habíamos aplicado a la tecnología de la producción económica. Pero nos hemos limitado a vivir como parásitos de la cultura de la organización, cuando lo que deberíamos hacer es intentar desarrollar esta cultura ya que del éxito de esto depende la posibilidad de solucionar la difícil situación en la que se encuentran nuestros países y todo el mundo.

Para eso estamos aquí. Creo que esto es mi trabajo porque me dedico a actividades análogas a las de la Escuela de Alcalá de Henares. Es un trabajo que trasciende de lo meramente profesional o técnico. Tiene dimensiones y consecuencias muy amplias. A veces deseo que, además de nosotros, hubiese más gente consciente de que todos dependemos de una cultura de organización, y que estuviésemos dispuestos a hacer todo lo posible para desarrollar esa cultura de organización, no sólo en su aspecto técnico sino en todos sus aspectos, incluyendo el político y el ético.