931026 2 Elem - 2
PN-AAT-59
ISN 53131

Final Report

Project Planning and Evaluation at the National Food and Nutrition Institute in Bolivia

Consultancy Report
May 5 through June 6, 1980

Prepared by: Darryl Pedersen
The New TransCentury Foundation
Washington, D.C.
June, 1980

Introduction

The purpose of the consultancy visit to Bolivia during the period May 5 through June 6, 1980 was:

- to train personnel from the Instituto Nacional de Alimentación y nutrición (INAN) in evaluation methodology and techniques appropriate for the evaluation of experimental projects in nutrition
- to assist INAN personnel in the preparation of evaluation designs for INAN projects about to begin

Emphasis was to be placed on developing an institutional capability for designing and conducting evaluations which would provide useful information to decision-makers on how to improve on-going projects and to design more effective projects in the future.

A first step in any evaluation process includes a clarification of the project design. Discussions with INAN personnel and New TransCentury representatives in La Paz revealed that the planning had not yet proceeded to the point where INAN projects were ready for implementation. Therefore, it was decided that the focus of the consultancy would be shifted from project evaluation to project planning, and the consultancy in evaluation deferred to a later date. Given the fact that effective project planning also anticipates evaluation, however, a segment on evaluation was also included in the training which participants received.

An institutional capability <u>was</u> developed for project planning and a set of planning documents were produced by INAN personnel for five projects. To ensure that the process continues, however, will require external support, encouragement and supervision. This report describes what was done during

the consultancy (Consultancy Inputs), what was produced by the participants as a result of the consultancy (Consultancy Outputs), and some practical suggestions regarding follow-up (Follow-up Recommendations).

Consultancy Inputs

Workshops were held for four hours each day during which planning concepts and techniques were presented, discussed and applied. These were followed by meetings with individual participants to further reinforce their understanding of the concepts and use of the techniques.

During the first two weeks (of five), two projects were selected by INAN as models to test and refine the concepts. They also formed the basis around which participants developed a common understanding of the methodology. During the third and fourth weeks, three additional projects were selected:

The five projects were:

1. Sal Yodada
2. Proyecto Cunicola
3. Cuyes
4. Pesca Artesenal
5. Tarhui

During the fifth and final week of the consultancy evaluation concepts were presented with an emphasis on the implications for project planning and implementation. A reference manual, entitled "Sistema de Manejo de Proyectos", was distributed to each of the participants.

Participants included three of the four professionals in the Departamento de Programas y Proyectos and three of the four professional in the Departamento de Capcitación y Educación. For the most part, the " jefes de departamento" did not attend.

Sessions were held at the INAN headquarters in La Paz. Consequently, daily participation was often preempted by other meetings.

During the consultancy two participants, to their disappointment, were sent on trips outside of La Paz which lasted for several days. Nevertheless, enthusiasm was high throughout the period and on two occasions make-up sessions were held on holidays in response to participant requests.

Consultancy Outputs

For each of the five projects (Sal Yodda, Proyecto Cunicola, Cuyes, Pesca Artesenal and Tarhui) INAN personnel produced the following planning documents:

- o Planteamiento del Problema
- o Marco Lógico
- o Cartas de Responsabilidades

1. Planteamiento del Problema

The "planteamiento del problema" (figure 1) presents a clear and concise statement which describes a real problem affecting a specified segment of the Bolivian population. Objectively verifiable indicators of the problem's nature, scope and magnitude appear separately along with sources of information (government studies, etc.) which point to the problem's existence.

This document is produced as a result of a rigorous analysis of the problem which includes the indentification of possible causes, consequences (effects of the problem) and historical trends, including a projection into the future of what would happen to the problem situation if there were no intervention. The results of this analysis are summarized in the "antecedentes" portion of the document.

Planteamiento del Problema

(Fig. 1)

PROBLEMA	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION

ANTECEDENTES

Tendencias

Posibles Causas

Consequencias (Efectos)

OBJECTIVO(S) DEL INAN

Finally, one or more objectives of INAN are cited as justification for INAN's intervention.

2. Marco Lógico

The "marco lógico (figure 2) summarizes the essential elements of each project and includes: a three-level hierarchy of project objectives ("resultados," "propósito" and "fin"); achievement measures for each objective in the hierarchy ("medidas de logro"); important assumptions which describe the external conditions, i.e., beyond the direct control of those responsible for the project, which must also exist in order to reach the project's objectives ("supuestos"); and the activities that will be undertaken, a schedule, and the financial and other resources that will be consumed by the project ("insumos").

The "propósito" objective describes how the problem situation, as presented in the "planteamiento del problema", will be changed or affected by the project. The "resultados," immediately below the "propósito," describe the necessary conditions, which will be created by the project to solve the problem. They identify specifically <u>what</u> the project will produce. The "propósito" (and "fin") describe <u>why</u> the "resultados" will be produced. The "fin" objective, immediately above the "propósito," is a higher level objective that successful completion of the project will contribute to and for which the "propósito" is a necessary condition. For each objective in the hierarchy ("resultados", "proposito" and "fin") achievement measures were identified and included on the marco lógico." Expressed in objectively verifiable terms of quantity, quality and time, they help eliminate confusion about the project by stating explicitly and objectively how the achievement of each objective in the hierarchy will be measured, and when.

Marco Lógico

(Fig. 2)

FIN	MEDIDAS DE LOGRO	SUPUESTOS (Propósito-a-Fin)
PROPOSITO	MEDIDAS DE LOGRO (Situación Final Proyecto)	SUPUESTOS (Resultados-a-Propósito)
RESULTADOS	MEDIDAS DE LOGRO	
INSUMOS: Actividades, Programación, Costos		

There are often many conditions that must exist in addition to those produced by the project (i.e., the "resultados") if the project is to be successful in reaching its objectives. These conditions are identified on the "marco Logico" as assumptions ("supuestos"). They enable project management to monitor those conditions and, at times, to influence them. Two sets of assumptions appear for each project developed by INAN: "resultados-a-proposito" and "propósito-a-fins. The "resultados-a-propósito" assumptions describe the conditions that must exist, in addition to the "resultados," in order to reach the "propósito" objective. Likewise, the "proposito-a-fin" assumptions describe the conditions that must exist in addition to the "proposito," in order to reach the "fin".

Finally, each "resultado" is broken down into specific set of activities that will be undertaken in order to produce the corresponding resultado. When each activity will begin, end and how long it will last is also indicated to facilitate the scheduling of activities and for monitoring their progress during implementation. The cost associated with each activity is also included to present a realistic estimate of the project budget. The activities, schedule and costs appear as "insumos" at the bottom of the "marco lógico."

3. Cartas de Responsabilidades

The first responsibility chart, "resultados y activitidades" (Figure 3), identifies by name the individual, department and/or organization responsible for either producing each "resultado" or for undertaking each activity according to the schedule which appears in the "marco lógico". Equally important is the second, "supuestos" (figure 4), which identifies, again by name, who will monitor the important external conditions which are necessary for successful completion of the project and, in those instances where those conditions can be affected, who will bring necessary influence to bear.

Carta de Responsabilidades

Actividades y Resultados

(Fig. 3)

RESULTADO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		
		Persona	Unidad/Departamento	Organización

Carta de Responsabilidades

Supuestos

(Fig. 4)

SUPUESTO	INFLUENCIADO POR...	VIGILADO POR...

Together, the "planteamiento del problema," "marco lógico" and "cartas de responsabilidades" will enable INAN to set priorities among projects, to determine the feasibility of undertaking each project, to monitor and control progress during implementation, and to provide the basis for conducting both formative and summative evaluations.

Most importantly, however, the documents were produced by INAN personnel themselves rather than by the consultant.

Follow-up Recommendations

To provide the encouragement, support and supervision necessary for continuing and building on the process that began during the consultancy, the following recommendations are presented.

Follow-up Recommendations

1. Using the documents which were produced, each project should be reviewed, modified and refined. Reviewers should include New TransCentury Foundation representatives in La Paz. Refinements should be incorporated into the project planning documents by the end of June, 1980.

2. The "cartas de responsabilidades" provide a basis for monitoring progress in each of the projects and should be used for that purpose as well as to help INAN personnel to organize their own individual and institutional work plans.

3. As INAN has sought to define its role, the number of institutional objectives has proliferated to the point where it is becoming unrealistic to imagine that they all can be met. The number of objectives should be reduced and clarified to provide a sharper focus for guiding personnel internally, and for coordinating with other institutions externally.

4. As has already been recognized by New TransCentury Foundation staff in La Paz, additional ways should be sought to reverse the tendency within INAN to "over departamentalize". An article, entitled "Las Organizaciones: La Adhocracia Que Se Nos Avecina", is included as an attachment to this report for distribution within INAN to provide guidance in this area.

5. The decision making process regarding the identification, development, planning, implementation and evaluation of projects should be expanded internally, within INAN, to include more of the "técnicos", and externally to include representatives of other organizations such as, for example, the "groupo técnico" at the Ministry of Planning.

6. A follow-on consultancy on evaluation methodology should take place sometime between August, 1980 and February 1981. Care should be taken to ensure that participants are availablefor the entire period, if possible. Consideration should be given to the possibility of conducting the training somewhere other than at the INAN headquarters, at the Ministry of Planning, for example.

LAS ORGANIZACIONES: LA ADHOCRACIA QUE SE AVECINA

Uno de los mitos más persistentes acerca del futuro se figura al hombre como una criatura desvalida en medio de alguna vasta máquina organizacional. En esta proyección de pesadilla, cada hombre es congelado en un nicho inalterable, estrecho, en una burocracia como jaula de conejo. Las paredes de este nicho exprimen su individualidad, aplastan su personalidad, y le obligan, en efecto, a conformarse o morir. Como las organizaciones parecen estar creciendo cada vez más y haciéndose más poderosas todo el tiempo, el futuro, según esta percepción, amenaza en convertirnos a todos en esa criatura tan aborrecible, sin voluntad y sin rostro, o sea el hombre de organización.

Es difícil sobrestimar la fuerza con que se apodera de la mente popular, esta pesimista profecía, especialmente entre los jóvenes. Metido a la fuerza en sus mentes por una corriente de películas, obras de teatro y libros, alimentada por una prestigiosa línea de escritores que va de Kafka a Orwell a Whyte, Marcuse y Ellul, el temor a la burocracia penetra en su pensamiento. En los Estados Unidos todos "saben" que son precisamente esos burócratas sin rostro quienes inventan los números telefónicos de dígitos, quienes envían tarjetas que dicen "no doblar, romper o mutilar," que despiadadamente deshumanizan a los estudiantes, y contra quienes uno no puede luchar en el Palacio Municipal. El temor de ser tragado por esta bestia mecanizada impulsa a los ejecutivos a efectuar orgías de autoexamen y a los estudiantes a paroxismos de protesta.

Lo que hace que todo este tema sea tan emocional es el hecho de que la organización es una parte de nuestras vidas de la cual no se puede escapar. Como sus asociaciones con las cosas, lugares, y personas, las relaciones organizacionales del hombre son componentes situacionales básicos. Así como cada acto en la vida de un hombre ocurre en algún lugar geográfico definido, asimismo esto ocurre en un lugar organizacinnal, una ubicación particular en la geografía invisible de la organización humana.

Así pues, si los críticos sociales ortodoxos están en lo correcto al predecir un futuro regimentado, super-burocratizado, ya deberíamos estar parapetándonos, abriendo agujeros al azar en nuestras tarjetas IBM, tomando cada oportunidad para destruir la máquina de la organización. Sin embargo, si apartamos a un lado nuestros clichés conceptuales y en su lugar recurrimos a los hechos, descubrimos que la burocracia, el sistema mismo que supuestamente nos aplastará a todos bajo su peso, está él mismo gimiendo con el cambio.

Los tipos de organizaciones que estos críticos proyectan inconscientemente en el futuro son precisamente aquéllos que tienen menos probabilidad de dominar el mañana. Porque nosotros estamos siendo testigos no del triunfo, sino que de la derrota de la burocracia. Estamos, en realidad, viendo el advenimiento de un nuevo sistema organizacional que desafiará cada vez más a la burocracia, y finalmente la suplantará. Esta es la organización del fu-

ro. Yo la llamo "Ad-hocracia."

El hombre encontrará muchas dificultades en adaptarse a este nuevo estilo de organización. Pero en vez de verse atrapado en algún nicho inalterable, destructor de personalidad, el hombre se encontrará liberado, un extraño en un nuevo mundo de formas libres de la organización kinética. En este panorama extraño, su posición estará cambiando constantemente, será fluida y variada. Y sus lazos organizacionales, así como sus lazos con las cosas, lugares y personas, se desenvolverán a un ritmo frenético y cada vez más acelerado.

Católicos, Cliques y Pausas para el Café.

Antes de que podamos coger el significado de este término extraño, Adhocracia, necesitamos reconocer que no todas las organizaciones son burocracias. Hay maneras alternativas de organizar a la gente. La burocracia, según observó Max Weber, no se convirtió en el modo dominante de organización humana en Occidente sino hasta la llegada del industrialismo.

Este no es el lugar para describir detalladamente todas las características de la burocracia, pero es importante para nosotros observar tres hechos básicos. Primero, en este sistema particular de organización, el individuo tradicionalmente ha ocupado un espacio claramente definido en una división de trabajo. Segundo, se ha ajustado a una jerarquía vertical, a una cadena de mando que va del jefe hasta el más bajo obrero. Tercero, sus relaciones organizacionales, según enfatizó Weber, tendían a ser permanentes.

Cada individuo, por lo tanto, llenaba un espacio precisamente colocado, una posición fija en un ambiente más o menos fijo. Sabía exactamente dónde terminaba su departamento y dónde comenzaba el siguiente; las líneas entre las organizaciones y sus subestructuras estaban ancladas firmemente en su lugar. Al ingresar a una organización, el individuo aceptaba una serie de obligaciones fijas a cambio de una serie específica de gratificaciones. Estas obligaciones y gratificaciones permanecían constantes a través de períodos de tiempo relativamente largos. El individuo entraba de esta manera en una red de relaciones comparativamente permanentes - no sólo con otras personas (que también tendían a permanecer en sus posiciones por largo tiempo) sino que con el sistema organizacional con la estructura misma.

Algunas de estas estructuras son más durables que otras. La Iglesia Católica es un marco de acero que ha durado 2,000 años, contando con algunas subestructuras internas que prácticamente han permanecido inalterables durante siglos. En contraste, el Partido Nazi de Alemania se las arregló para dar a Europa un baño de sangre, empero existió como una organización formal durante menos de un cuarto de siglo.

A su vez, de la misma manera en que las organizaciones duran períodos largos o cortos, así también la relación de un individuo con cualquier estructura organizacional específica. Por lo tanto, el lazo de un hombre con

un departamento, división, partido político, régimen, club, u otra unidad en particular tiene un comienzo y un final en el tiempo. Lo mismo es verdad de su calidad de miembros en las organizaciones informales - cliques, facciones, grupos para tomar café y cosas parecidas. Su lazo comienza cuando asume las obligaciones de miembro al ingresar o ser absorbido en una organización. Su lazo termina cuando decide terminarlo o es despedido de ella - o cuando la organización misma deja de existir.

Esto es, pues, lo que ocurre cuando una organización se disuelve formalmente. Ocurre cuando los miembros sencillamente pierden interés y dejan de reunirse. Pero la organización puede "dejar de existir" en otro sentido también. Una organización, después de todo, no es más que una colección de objetivos, expectaciones y obligaciones humanas. Es, en otras palabras, una estructura de papeles desempeñados por seres humanos. Y cuando una reorganización altera notablemente esta estructura al redefinir o redistribuir esos papeles a desempeñarse, podemos decir que la vieja organización ha muerto y que una nueva ha nacido para reemplazarla. Esto es cierto aun si retiene el mismo nombre y tiene los mismos miembros que antes. El rearreglo de los papeles a desempeñar crea una nueva estructura exactamente de la misma manera en que el rearreglo de paredes móviles en un edificio lo convierte en una nueva estructura.

Una relación entre una persona y una organización, por lo tanto, se rompe ya sea por su marcha de ella, o por su disolución, o por su transformación mediante la reorganización. Cuando ocurre esto último la reorganización - el individuo, en efecto, rompe sus ataduras con la vieja y conocida estructura que ahora ya no existe, y asume una relación con la nueva que la reemplaza.

Actualmente existe una evidencia cada vez mayor de que la duración de las relaciones organizacionales del hombre se está haciendo cada vez más pequeña, que estas relaciones están cambiando a un ritmo cada vez más rápido. Y veremos que varias fuerzas poderosas, incluyendo este hecho aparentemente sencillo, han condenado a la burocracia a la destrucción.

El Desbarajuste Organizacional

Hubo una época en que una tabla de organización - conocida familiarmente algunas veces como "T/O" - mostraba una serie de espacios arreglados nítidamente, cada uno indicando a un oficial y las subunidades organizacionales de las cuales era responsable. Cada burocracia de cualquier tamaño, ya sea una sociedad anónima, una universidad o agencia gubernamental, tiene su propia T/O, proporcionando a sus gerentes un mapa detallado de la geografía organizacional. Una vez delineado, tal mapa se convierte en una parte fija del libro de preceptos de la organización, permaneciendo en uso durante años. Hoy día, las líneas organizacionales están cambiando tan frecuentemente que una tabla de tres meses a menudo es considerada como un artefacto histórico, algo así como los Pergaminos del Mar Muerto.

Las organizaciones ahora cambian su forma interna con una frecuencia - y algunas veces una vehemencia - que marea. Los títulos cambian de semana a semana. Las tareas se transforman. Las responsabilidades se desplazan. Las vastas estructuras organizacionales se desarman, se vuelven a armar de nuevo en formas nuevas, y luego se vuelven a rearreglar. Los departamentos y las divisiones surgen en un día sólo para desvanecerse en otra, y luego en otra reorganización.

En parte, estos cambios desenfrenados surgen de la ola de fusiones, y "desfusiones" que ahora azotan a toda la industria en los Estados Unidos y Europa Occidental. Los últimos años de la década de 1960 fueron testigos de una tremenda ola de adquisiciones, el crecimiento de conglomerados gigantes y de monstruos corporativos diversos. Los años del decenio de 1970 pueden ser testigos de una ola igualmente poderosa de desasociaciones y, después, readquisiciones, a medida que las compañías intentan consolidar y diferir sus nuevas subsidiarias, luego cambiar los componentes que dan dificultades. Entre 1967 y 1969 la Questor Corporation (la ex Dunhill International Inc.), adquirió ocho compañías y vendió cinco. Un número de otras sociedades anónimas tienen historias similares que contar. De acuerdo al asesor de gerencia Alan J. Zakon, "habrá una rotación mucho mayor de las piezas." A medida que el lugar de mercado del consumidor gira y cambia las compañías se verán constantemente obligadas a reubicarse.

Las organizaciones internas casi inevitablemente siguen a tales cambios corporativos, pero también pueden surgir de una variedad de otras razones. Dentro de un reciente período de tres años, holgadamente unas 66 de las 100 compañías industriales más grandes en los Estados Unidos informaron públicamente sobre cambios organizacionales importantes. En realidad, esto era sólo la punta visible del proverbial témpano de hielo. Ocurren muchas más reorganizaciones que las que se reportan. La mayoría de las compañías tratan de evitar la publicidad cuando rearreglan su organización. Es más, constantemente ocurren reorganizaciones pequeñas y parciales al nivel departamental o divisional o más bajo, las cuales se consideran demasiado pequeñas o poco importantes para ser reportadas.

"Mi propia experiencia como consultor," dice D. R. Daniel funcionario de la McKensey & Company, una gran compañía de consultoría gerencial, "es que una reestructuración importante cada dos años probablemente es un estimado conservador de la tasa actual de cambio organizacional entre las grandes corporaciones industriales. Nuestra compañía realizó más de 200 estudios de organización para clientes corporativos domésticos el año pasado, y los problemas de organización constituyen una parte aun mayor de nuestra práctica fuera de los Estados Unidos." Es más, agrega, no hay señales de una nivelación. Si es que ocurre algo, la frecuencia de los derrumbes organizacionales está aumentando.

Estos cambios, además, están abarcando cada vez más en poder y alcance. El profesor L. E. Greiner, de la Harvard Graduate School of Business Administration, declara: "Aunque hace sólo unos cuantos años el blanco del cambio de organización estaba limitado a un pequeño grupo de trabajo o a un

departamento individual..... el enfoque se está concentrando en la organización en conjunto, alcanzando hasta incluir muchas divisiones y niveles a un mismo tiempo y aun a la misma alta gerencia." Se refirió a "intentos revolucionarios" para transformar la organización "en todos los niveles de la gerencia."

Si la tabla de organización que una vez fue fija no se mantendrá inmóvil en la industria, lo mismo es cada vez más cierto de las grandes agencias gubernamentales. Apenas existe un departamento o ministerio importante en los gobiernos de las naciones tecnológicas que no haya sufrido un cambio organizacional sucesivo en los últimos años. En los Estados Unidos, durante el lapso de 40 años comprendido entre 1913 y 1953, a pesar de la depreción, guerras y otros debacles sociales, no se agregó ni un sólo departamento nuevo, nivel de gabinete, al gobierno. Sin embargo, en 1953 el Congreso creó el Departamento de Salud, Educación y Bienestar. En 1965 estableció el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano. En 1967 estableció el Departamento de Transporte (consolidando así las actividades que antes eran llevadas a cabo en 30 agencias diferentes), y, aproximadamente al mismo tiempo, el Presidente pidió una fusión de los Departamentos de Trabajo y Comercio.

Tales cambios dentro de la estructura del gobierno son sólo los más conspicuos, ya que los temblores organizacionales se sienten de igual manera en todas las agencias a niveles inferiores. Ciertamente, el rediseño interno se ha convertido en objeto de burla en Washington. En 1965, cuando John Gardner se convirtió en Secretario de Salud, Educación y Bienestar, una reorganización de pies a cabeza estremeció a ese departamento. Las agencias, burós y oficinas fueron realineadas a un ritmo que dejó a los empleados veteranos en un estado de agotamiento mental. "Durante el auge de estos cambios, una funcionaria, que da la casualidad que es amiga mía, solía dejar una nota para su marido cada mañana cuando se marchaba al trabajo. La nota contenía su número telefónico para <u>ese</u> día. Tan rápidos eran los cambios que no podía mantener un número telefónico por el tiempo suficiente para ser incluido en la guía del departamento). Los sucesores del Sr. Gardner continuaron experimentando con la organización y, para 1969, Robert Finch, después de 11 meses en el cargo, estaba presionando para realizar aún otra revisión importante, habiendo llegado a la conclusión mientras tanto, de que el departamento prácticamente no podía ser manejado en la forma en que se encontraba.

En <u>Self-Renewal,</u> un librito muy influyente escrito antes de entrar al gobierno, Gardner aseveró que: "El administrador de clara visión.... reorganiza para desmembrar las líneas organizacionales clasificadas.... redefine las tareas para sacarlas de categorías rígidas." En otras partes Gardner se refirió a las "crisis de organización", en el gobierno y sugirió que, tanto en los sectores públicos como privados, "la mayoría de las organizaciones tienen una estructura que fue diseñada para solucionar problemas que ya no existen." La organización "autorenovadora," fue definida por él como una que constantemente cambia su estructura como respuesta a las necesidades cambiantes.

El mensaje de Gardner se resume en un llamado para una revolución permanente en la vida organizacional, y una cantidad cada vez mayor de gerentes refinados están reconociendo que en un mundo de cambio acelerado la reorganización es, y debe ser, un proceso en marcha, en vez de un asunto traumático de una vez en la vida. Este reconocimiento se está esparciendo fuera de las corporaciones y de las agencias gubernamentales también. Así, The New York Times, el mismo día que informa sobre fusiones propuestas en las industrias del plástico, plywood y papel, describe un cambio administrativo importante en la British Broadcasting Corporation, una renovación cabal en la estructura de la Universidad de Columbia, y aun una reorganización completa de una de las instituciones más conservadoras, el Museo Metropolitano de Arte en Nueva York. Lo que está involucrado en toda esta actividad no es sólo una tendencia casual, sino un movimiento histórico. El cambio organizacional - la autorenovación, según Gardner - es una respuesta necesaria e inevitable de la aceleración del cambio.

Para el individuo dentro de estas organizaciones, el cambio crea todo un clima nuevo y una nueva serie de problemas. La rotación de diseños organizacionales significa que la relación del individuo con cualquier estructura (con su serie inferida de obligaciones y gratificaciones) se trunca y acorta en el tiempo. Con cada cambio debe reorientarse. Hoy día el individuo promedio se ve frecuentemente reasignado, cambiado de una subestructura a otra. Pero aun si permanece en el mismo departamento, a menudo descubre que el departamento en sí ha sido cambiado en alguna tabla de organización rápidamente cambiante, por lo que su posición en la confusión general ya no es la misma.

El resultado es que las relaciones organizacionales del hombre hoy día tienden a cambiar a un ritmo mucho más rápido que nunca. La relación promedio es menos permanente, más temporal, que nunca.

La Nueva Ad-Hocracia

La alta tasa de rotación está simbolizada más dramáticamente por el rápido crecimiento de lo que los ejecutivos llaman "proyecto" o "fuerza de trabajo." Esto se refiere a equipos que se reunen para resolver problemas específicos de corto plazo. Luego, exactamente de la misma manera que los terrenos de juego móviles, se desintegran y sus componentes humanos vuelven a reasignarse. Algunas veces estos equipos son congregados para servir sólo por unos cuantos días. Algunas veces están destinados a durar unos cuantos años. Pero a diferencia de los departamentos o divisiones funcionales de una organización burocrática tradicional, que se presumen permanentes, el equipo de fuerza de trabajo o de proyecto es temporal por su diseño.

Cuando la Lockheed Aircraft Corporation obtuvo un contrato muy discutido para construir cincuenta y ocho transportes aéreos C-5A gigantes para el ejército, creó toda una nueva organización de 11,000 hombres específica-

mente para ese propósito. Para completar la tarea de miles de millones de dólares, la Lockheed tenía que coordinar el trabajo no sólo de su propia gente, sino que de cientos de compañías subcontratadas. En total, había 6,000 compañías involucradas en producir las 120,000 piezas necesarias para cada uno de estos enormes aviones. La organización de proyecto de la Lockheed creada para este propósito tenía su propia gerencia y su compleja estructura interna propia.

El primero de los C-5A salió del taller exactamente según lo programado en marzo de 1969, 29 meses después de otorgado el contrato. El último de los 58 aviones estaba programado para ser entregado dos años más tarde. Esto significaba que toda la imponente organización creada para este trabajo tenía un lapso de vida proyectado de cinco años. Lo que aquí vemos es nada menos que la creación de una división descartable - el equivalente organizacional de los vestidos de papel o de toallas descartables.

La organización de proyecto está muy diseminada en las industrias aeroespaciales. Cuando uno de los principales fabricantes decidió competir para obtener cierto contrato importante de la NASA, congregó a un equipo de aproxiamdamente 100 personas que pidió prestadas a varias divisiones funcionales de la compañía. El equipo de proyecto trabajó aproximadadmente año y medio para recopilar los datos y analizar el trabajo aun antes de que el gobierno solicitara formalmente las licitaciones. Cuando llegó el momento de preparar una licitación formal - una "propuesta," como se le llama en la industria - él "equipo de proyecto de prepropuesta" fue disuelto y sus miembros fueron enviados de regreso a sus divisiones funcionales. Para la redacción de la propuesta real se le dio origen a un nuevo equipo.

Los equipos redactores de propuestas a menudo trabajan juntos durante unas cuantas semanas. Una vez que la propuesta es presentada, sin embargo, el equipo de propuesta también se desintegra. Cuando el contrato se obtiene (si se obtiene), se establecen sucesivamente equipo nuevo para desarrollo, y, fundamentalmente, para la producción de los bienes requeridos. Algunos individuos pueden seguir con el trabajo, ingresando en cada equipo de proyecto sucesivo. Típicamente, sin embargo, la gente es llevada a trabajar sólo en una o en unas pocas etapas, de la tareas.

Aunque esta forma de organización está ampliamente identificada con las compañías aeroespaciales, está siendo empleada cada vez más en industrias más tradicionales. Se usa cuando la tarea a realizarse no es rutinaria, cuando es. en realidad, una proposición de sólo una vez.

"En sólo unos cuantos años," dice el Business Week, "el gerente de proyecto se ha convertido en algo común." Ciertamente, la gerencia de proyecto, en sí misma, ha llegado a ser reconocida como un arte ejecutivo especializado, y existe un pequeño pero creciente grupo de gerentes, tanto en los Estados Unidos como en Europa, que va de proyecto en proyecto, de compañía en compañía, sin establecer jamás para dirigir operaciones rutinarias o de largo plazo. Ya están comenzando a aparecer libros sobre la gerencia de proyectos y fuerzas de trabajo. Y la United States Airforce Systems Command

en Dayton, Ohio, dirige una escuela para adiestrar a los ejecutivos en la gerencia de proyectos.

Las fuerzas de trabajo y otros grupos ad hoc están floreciendo en todas las burocracias gubernamentales y empresariales, tanto en los Estados Unidos como en el extranjero. Los equipos transitorios, cuyos miembros se reunen para resolver un problema específico y luego se separan, son especialmente característicos de la ciencia y ayudan a dar razón de la calidad kinética de la comunidad científica. Sus miembros se mueven constantemente, organizacionalmente, si es que no geográficamente.

George Kozmetsky, cofundador de la Teldyne, Inc., y actualmente Decano de la Escuela de Administración de la Universidad de Texas, hace una distinción entre las organizaciones "de rutina" y las "no de rutina." Estas últimas se enfrentan con más frecuencia a problemas únicos en su clase. Kozmetsky cita estadísticas para mostrar que el sector no rutinario, en que clasifica a las agencias del gobierno y a muchas compañías de tecnología avanzada, está creciendo tan rápidamente que empleará un 65% de la fuerza laboral total de los Estados Unidos en el año 2,001. Las organizaciones en este sector son precisamente las que dependen más fuertemente de los equipos y fuerzas de trabajo transitorios.

Ciertamente, no hay nada nuevo acerca de la idea de reunir a un grupo para trabajar en la solución de un problema específico, luego desintegrarlo cuando la tarea está terminada. Lo que es nuevo es la frecuencia con que las organizaciones parecen recurrir a tales arreglos temporales. Las estructuras aparentemente permanentes de muchas grandes organizaciones, a menudo porque se resisten al cambio, están ahora infiltradas con estas células transitorias.

En la superficie, el crecimiento de la organización temporal puede ser insignificante. Sin embargo, este modo de operación hace estragos en la concepción tradicional de la organización como algo que consiste de estructuras más o menos permanentes. Las organizaciones descartables, los equipos o comités ad hoc, no necesariamente reemplazan a las estructuras funcionales permanentes, pero las cambian hasta hacerlas irreconocibles, sacándoles tanto la gente como el poder. Hoy día, aunque las divisiones funcionales continúan existiendo, los equipos de proyecto, fuerzas de trabajo y estructuras organizacionales semejantes, surgen en su medio, luego desaparecen. Y la gente, en vez de llenar espacios fijos en la organización funcional, se mueve de aquí para allá a un alto ritmo de velocidad. A menudo retienen su "lugar de base" funcional pero repetidamente son alejados para servir como miembros de equipos temporales.

Muy pronto veremos que este proceso, si se repite demasiado a menudo, altera las lealtades de la gente involucrada; altera las líneas de autoridad; y acelera el ritmo en que los individuos se ven obligados a adaptarse al cambio organizacional. Por el momento, sin embargo, es importante reconocer que el surgimiento de la organización ad hoc es un efecto directo de la aceleración del cambio en la sociedad en conjunto.

Mientras una sociedad sea relativamente estable e inalterable, los problemas que presenta a los hombres tienden a ser rutinarios y predecibles. Las organizaciones en un ambiente tal pueden ser relativamente permanentes.
Pero cuando el cambio se acelera, surgen cada vez más problemas nuevos y únicos, y las formas tradicionales de organización demuestran ser inadecuadas para las nuevas condiciones. Ya no se dan abasto. Mientras esto siga así, dice el Dr. Donald A. Schon, presidente de la Organización para la Innovación Social y Tecnológica, necesitamos crear, "organizaciones autodestructoras.....muchas unidades autónomas semi-independientes que puedan descartarse, destruirse, despedirse, cuando la necesidad de tenerlas haya desaparecido."

Las estructuras de organización funcionales y tradicionales, creadas para enfrentarse a condiciones predecibles, de ninguna novedad, demuestran ser incapaces de reaccionar eficazmente ante los cambios radicales en el ambiente. De esta manera se crean estructuras que desempeñan un papel temporal a medida que toda la organización lucha por preservarse y seguir creciendo. El proceso es exactamente análogo a la tendencia que existe hacia el modularismo en la arquitectura. Ya hemos definido el modularismo como un intento de prestar una mayor durabilidad a toda una estructura acortando el lapso de vida de sus componentes. Esto se aplica asimismo a la organización, y ayuda a explicar el surgimiento de componentes de organización de corta vida o descartables.

Mientras continúa la aceleración, el rediseño organizacional se convierte en una función continua. Según el asesor de gerencias Bernard Muller-Thym, la nueva tecnología, combinada con técnicas gerenciales avanzadas, crea toda una nueva situación. "Lo que está ahora a nuestro alcance," dice, "es un tipo de habilidad productiva que está viva con inteligencia, viva con información, por lo que al máximo es completamente flexible; uno podría reorganizar totalmente la planta de una hora a otra si uno lo desease." Y lo que es cierto de la planta también es cada vez más cierto de la organización en conjunto.

En resumen, la geografía organizacional de la sociedad superindustrial puede esperarse que se haga cada vez más kinética , llena de turbulencia y cambio. Entre más rápido cambie el ambiente, más corto será el lapso de vida de las formas de organización. En la estructura administrativa, así como en la estructura de arquitectura, nos estamos desplazando de las formas de larga duración a las formas temporales, de lo permanente a lo transitorio. Nos estamos moviendo de la burocracia a la Ad-hocracia.

De esta manera, el impulso acelerador se transmite asimismo a la organización. La permanencia, una de las características identificables de la burocracia, está socavada, y no nos queda más que enfrentarnos a una conclusión implacable: los lazos del hombre con la geografía invisible de la organización cambian más rápido cada vez, exactamente como lo hacen sus relaciones con las cosas, lugares, y los seres humanos que pueblan estas estructuras organizacionales siempre cambiantes. De la misma manera en

que los nuevos nómadas emigran de lugar a lugar, el hombre emigra cada vez más de una estructura organizacional a otra.

El Colapso de la Jerarquía

Algo más está ocurriendo también: un cambio revolucionaro en las relaciones de poder. Las grandes organizaciones no sólo se ven forzadas a cambiar su estructura interna y a crear unidades temporales, sino que también están descubriendo que es cada vez más difícil mantener sus cadenas de mando tradicionales.

Sería muy ingenuo sugerir que los trabajadores en la industria o el gobierno, hoy día, "realmente participan" en la gerencia de sus empresas -ya sea en los países capitalistas o, también, en los países socialistas y comunistas. Pero existe la evidencia de que las jerarquías burocráticas, separando aquéllas que "toman decisiones" de las que solamente las ejecutan, están siendo alteradas, pasadas por alto o disueltas.

Este proceso es notable en la industria, donde según el profesor William H. Read de la Graduate School of Business de McGill University, "las presiones irresistibles están destruyendo los arreglos jerárquicos. "Lo más importante, central y decisivo de las organizaciones," dice "se está desplazando cada vez más de arriba y abajo a horizontalmente. Lo que está involucrado en un desplazamiento tal, es prácticamente una revolución en la estructura organizacional - y en las relaciones humanas. Porque la gente que se comunica "horizontalmente" - i.e., con otros en aproximadamente el mismo nivel de educación - se comportan de manera diferente, trabajan bajo presiones muy diferentes, que aquéllas que deben comunicarse de arriba hacia abajo en una jerarquía.

Como ejemplo, echemos una mirada a un ambiente de trabajo típico en el cual funciona una jerarquía burocrática tradicional. Siendo aún muy joven trabajé durante un par de años como auxiliar de ensamblaje en una fundición. Allí, en un edificio que parecía una enorme caverna oscura, trabajaban miles de hombres para producir piezas fundidas para cajas de cigueñales de automóviles. La escena era dantesca - nuestras caras cubiertas de humo y hollín, una mugre negra cubría los pisos y llenaba el aire, el acre y asfixiante olor de azufre y arena quemada roía nuestras narices. En lo alto, una transportadora crujiente llevaba piezas fundidas al rojo vivo, y dejaba caer partículas de arena caliente en los hombres que estaban abajo. Habían deslumbres de hierro derretido, las amarillas llamas de los fuegos, y una cacofonía lunática de ruidos: hombres gritando, cadenas arrastrándose, amasaderos golpeando, aire comprimido silbando.

Para un extraño, la escena parecía caótica. Pero los que estábamos dentro sabíamos que todo estaba cuidadosamente organizado. El orden burocrático predominaba. Los hombres hacían la misma tarea una y otra vez. Los preceptos regían cada situación. Y cada hombre sabía exactamente cuál era su posición en una jerarquía vertical que alcanzaba desde un peganúcleos con el salario más bajo hasta los invisibles "ellos" que poblaban las suites eje-

cutivas en otro edificio.

En el inmenso cobertizo donde trabajábamos, algo siempre marchaba mal. Que se quemaba un cojinete, que se reventaba una faja o que se rompía un engranaje. Cuando esto ocurría en una sección, el trabajo se detendría de un tajo, y los mensajes frenéticos comenzarían a fluir arriba y abajo de la jerarquía. El obrero que quedaba más cerca del desperfecto notificaría a su capataz. Este, a su vez, se lo diría al supervisor de producción. El supervisor de producción se lo enviaría a decir al supervisor de mantenimiento. Este despacharía una cuadrilla para reparar el daño.

La información en este sistema se transmite por el obrero "hacia arriba" a través del capataz hasta el supervisor de producción. El supervisor de producción lo transmite "horizontalmente" al hombre que ocupa un lugar en aproximadamente el mismo nivel en la jerarquía (el supervisor de mantenimiento), quien, a su vez lo transmite "hacia abajo" hasta los ensambladores, quines en realidad ponen las cosas en marcha de nuevo. La información de esta manera debe moverse un total de cuatro pasos arriba y abajo de la escala vertical más un paso horizontal antes de que puedan comenzar las reparaciones.

Este sistema está basado en la presunción no verbal de que los hombres sucios y sudorosos allá abajo no pueden tomar decisiones atinadas. Se considera que sólo quienes están más alto en la jerarquía tienen discernimiento o discreción. Los funcionarios en lo alto toman las decisiones; los hombres del fondo, las ejecutan. Un grupo representa el cerebro de la organización; el otro, las manos.

Este arreglo típicamente burocrático es idealmente adecuado para resolver problemas rutinarios a un ritmo moderado. Pero cuando las cosas se aceleran o los problemas dejan de ser rutinarios, el caos a menudo cunde. Es fácil ver el por qué.

Primero, la aceleración del ritmo de la vida (y especialmente la aceleración de la producción originada por la automatización) significa que cada minuto de "tiempo ocioso" cuesta más en producción perdida como jamás había costado antes. El retraso es cada vez más costoso. La información debe deslizarse más rápidamente que nunca. Al mismo tiempo, el cambio rápido, mediante el número cada vez mayor de problemas nuevos, inesperados, aumenta la cantidad de información necesaria. Se requiere más información para enfrentarse a un problema nuevo que a uno que hemos resuelto unas doce o cien veces anteriormente. Es esta demanda combinada de más información y ritmos más rápidos lo que está actualmente socavando a las grandes jerarquías verticales tan típicas de la burocracia.

Una aceleración radical pudo haberse efectuado en la fundición descrita anteriormente sencillamente permitiendo al obrero informar sobre el desperfecto directamente al supervisor de mantenimiento o aun a una cuadrilla de mantenimiento, en vez de pasar la noticia a través de su capataz y supervisor de producción. De esta manera por lo menos uno y quizá dos pasos

podrían haberse ahorrado del proceso de comunicación de cuatro pasos - un ahorro de un 25% a un 50%. Es significativo ver que los pasos que pudieran ser eliminados son los pasos de arriba y abajo, o sea los pasos verticales.

Hoy día, tales ahor. os son ansiosamente buscados por los gerentes que luchan para mantenerse al día con el cambio. Los rodeos que acortan el paso hacia la jerarquía están siendo empleados cada vez más en miles de fábricas, oficinas, laboratorios, y aun en el ejército. El resultado cumulativo de tales cambios pequeños es un desplazamiento masivo de los sistemas verticales de comunicación a los sistemas laterales. El resultado esperado es una comunicación más rápida. Este proceso de nivelación, sin embargo, representa un gran golpe para la otrora sagrada jerarquía, y taladra un enorme agujero en la analogía de "cerebro y mano". En lo que se refiere a que la cadena vertical de mando está siendo pasada por alto cada vez más, descubrimos que hay "manos" que están comenzando a tomar decisiones también. Cuando el obrero pasa por alto a su capataz o supervisor y llama a un equipo de reparación, toma una decisión que en el pasado estaba reservada para quienes estaban "allá arriba."

Este deterioro silencioso, pero significativo, en la jerarquía, que actualmente está ocurriendo tanto en la suite ejecutiva como al nivel del piso de una fábrica, se intensifica por la presencia, en el panorama, de ejércitos de expertos - especialistas en campos vitales tan estrechos que a menudo los hombres en la cima tienen dificultad entendiéndolos. Cada vez más, los gerentes tienen que depender del criterio de estos expertos. Físicos del estado sólido, programadores de computadoras, diseñadoras de sistemas, investigadores de operaciones, especialistas de ingeniería - tales individuos están asumiendo una nueva función de toma de decisión. En otra época, ellos solamente consultaban con los ejecutivos, quienes se reservaban el derecho de tomar las decisiones gerenciales. Hoy día, los gerentes están perdiendo su monopolio en la toma de decisión.

Cada vez más, dice el profesor Read, de McGill University, los "especialistas no se adaptan muy bien en el sistema de cadena de mando." Y, "no pueden esperar que su consejo experto sea aprobado a un nivel más alto." Al no tener tiempo para que las decisiones viajen cómodamente arriba y abajo de la jerarquía, los "asesores" dejan de asesorar y comienzan a tomar las decisiones ellos mismos. A menudo ellos hacen esto en consulta directa con los obreros y técnicos al nivel de piso.

Como resultado, dice Frank Metzger, director de planificación de personal de la International Telephone and Telegraph Corporation, "ya no se cuenta con la estricta lealtad a la jerarquía. Uno puede tener cinco o seis niveles diferentes de la jerarquía representados en una reunión. Uno trata de olvidarse del nivel de salarios y de jerarquía, y se organiza para hacer el trabajo."

Tales hechos, según el Profesor Read, "representan un cambio inmenso en filosofía, acción, y toma de decisión en las organizaciones." Posiblemente, dice Read, "los únicos métodos realmente eficaces para prevenir, o

para enfrentarse a los problemas de coordinación y comunicación en nuestra tecnología cambiante, serán encontrados en nuevos arreglos de personas y tareas, en arreglos que rompen marcadamente con la tradición burocrática."

Pasará mucho tiempo antes de que la última jerarquía burocrática sea erradicada. Porque las burocracias están bien adaptadas a las tareas que requieren masas de hombres moderadamente educados para ejecutar operaciones de rutina, y, sin duda, algunas de tales operaciones continuarán siendo ejecutadas por hombres en el futuro. No obstante, son esas precisamente las tareas que la computadora y el equipo automatizado pueden realizar mucho mejor que los hombres. Resulta claro que en la sociedad superindustrial muchas de tales tareas serán ejecutadas por grandes sistemas de máquinas autoreguladoras, que descartarán la necesidad de la organización burocrática. En vez de apretar el puño de la burocracia en la civilización, más estrechamente que nunca, la automatización conduce a su derrocamiento.

A medida que las máquinas se hagan cargo de las tareas de rutina y el impulso acelerador aumente la cantidad de la novedad en el ambiente, más y más de la energía de la sociedad (y sus organizaciones) debe volverse hacia la solución de problemas no rutinarios. Esto requiere un grado de imaginación y creatividad que la burocracia, con su organización de un individuo en una posición, sus estructuras permanentes, y sus jerarquías, no está bien equipada para proporcionar. De esta manera no es sorprendente descubrir que dondequiera que las organizaciones hoy día se vean atrapadas en la corriente de cambio tecnológico o social, dondequiera que la investigación y desarrollo sean importantes, donde sea que los hombres deban enfrentarse a problemas por primera vez, el decaimiento de las forma burocráticas es más pronunciado. En estas organizaciones de frontera está surgiendo un nuevo sistema de relaciones humanas.

Para vivir, las organizaciones deben deshacerse de aquellas prácticas burocráticas que las inmovilizan, haciéndolas menos sensitivas y menos rápidamente sensibles al cambio. El resultado, según Joseph A. Raffaele, Profesor de Economía en el Drexel Institute of Technology, es que nos estamos moviendo hacia una "sociedad trabajadora de co-iguales técnicos" en la cual la "línea divisoria entre el dirigente y el dirigido se ha hecho confusa."

El hombre superindustrial,en vez de ocupar una posición permanente, claramente definida y ejecutar tareas rutinarias como respuesta a las órdenes emanadas de arriba, encuentra cada vez más que debe asumir una responsabilidad de toma de decisión - y debe hacerlo dentro de una estructura de organización cambiante y caleidoscópica construida sobre relaciones humanas altamente transitorias. Cualquiera otra cosa que pudiera decirse, esta no es la antigua y conocida burocracia Weberiana a la cual tantos de nuestros novelistas y críticos sociales están aún, tardíamente, lanzando sus jabalinas sarrosas.

MAS ALLA DE LA BUROCRACIA

Si Max Weber fue el primero en definir la burocracia y predecir su triunfo, Warren Bennis puede haber asegurado su lugar en los textos sociológicos como el hombre que predijo por primera vez de manera convincente su desaparición y que bosquejó los perfiles de las organizaciones que están surgiendo para reemplazarla. Precisamente en el momento en que la protesta contra la burocracia estaba alcanzando su auge de hostilidad en los recintos universitarios norteamericanos y en otras partes, Bennis, un psicólogo social y profesor de gerencia industrial, predijo llanamente que "en los próximos veinticinco a cincuenta años" todos nosotros "participaremos en el fin de la burocracia." Nos instó a comenzar a mirar "más allá de la burocracia."

De esta manera Bennis alega que "aunque varios proponentes de 'buenas relaciones humanas' han estado luchando contra la burocracia sobre una base humanista y por los valores cristianos, la burocracia tiene más probabilidad de flaquear por su incapacidad de adaptarse al cambio rápido.....

"La burocracia," dice Bennis, "prospera en un ambiente altamente competitivo, estable y no diferenciado, tal como el clima de su juventud, la Revolución Industrial. Una estructura piramidal de autoridad, con el poder concentrado en las manos de unos pocos....fue, y es, un arreglo social eminentemente adaptable para tareas rutinarias. No obstante, el ambiente ha cambiado solo en aquellas maneras en que hacen el mecanismo más problemático. La estabilidad se ha desvanecido."

Cada era produce una forma de organización apropiada para su propio ritmo. Durante la prolongada época de la civilización agrícola, las sociedades eran notables por su baja transitoriedad. Los retrasos en la comunicación y el transporte desaceleraban el ritmo en que se movía la información. El ritmo de la vida individual era comparativamente bajo. Y las organizaciones muy raras veces eran llamadas a realizar lo que consideraríamos como decisiones de gran velocidad.

La edad del industrialismo trajo consigo un ritmo más rápido, tanto para la vida individual como para la vida organizacional. Ciertamente, fue precisamente por esta razón que se hicieron necesarias las formas burocráticas. Por mucho que nos parezcan lerdas e ineficaces a nosotros, fueron, en promedio, capaces de tomar mejores decisiones más rápidamente que las organizaciones sueltas y desorganizadas que les precedieron. Con todos los preceptos codificados, con una serie de principios fijos que indicaban como tratar con varios problemas de trabajo, el flujo de decisiones podía ser acelerado para mantenerse al tanto con el ritmo más rápido de vida ocasionado por el industrialismo.

Weber fue lo suficiente perspicaz para notar esto, y observó que "el extraordinario aumento en la rapidez con que se transmiten los anuncios públicos, así como los hechos económicos y políticos, ejerce una presión constante y aguda para acelerar el ritmo de la reacción administrativa..." El estaba errado, sin embargo, cuando dijo "lo óptimo en tal tiempo de reacción

normalmente se obtiene sólo mediante una organización estrictamente burocrática." Pero actualmente resulta claro que la aceleración del cambio ha alcanzado un ritmo tan rápido que aun la burocracia ya no puede seguirlo. La información surge en toda la sociedad tan rápidamente, los cambios drásticos en tecnología ocurren tan aceleradamente que las formas de organización más nuevas, aun más instantáneamente sensibles, deben caracterizar el futuro.

Cuáles, entonces, serán las características de las organizaciones de la sociedad superindustrial? "La palabra clave" dice Bennis, "será 'temporal'; habrán sistemas temporales adaptivos, rápidamente cambiantes." Los problemas serán resueltos por las fuerzas de trabajo compuestas de "casi extraños que representan una serie de diversas destrezas profesionales."

Los ejecutivos dirigentes en este sistema funcionarán como coordinadores entre los varios equipos de trabajo transitorios. Serán diestros en comprender la jerga de diferentes grupos de especialistas, y se comunicarán a través de los grupos, traduciendo e interpretando el lenguaje de uno al lenguaje de otro. La gente en este sistema, según Bennis, "Se diferenciará no verticalmente, según el rango y el papel que desempeñe, sino que flexible y funcionalmente, de acuerdo con la destreza y adiestramiento profesional." Debido al alto ritmo de movimiento de un equipo transitorio a otro," continuó Bennis, "habrá.....un compromiso reducido con los grupos de trabajo.....aunque las destrezas en la interacción humana se harán cada vez más importantes, debido a las necesidades crecientes de colaboración en tareas complejas, habrá una reducción concomitante en la cohesividad del grupo..... La gente tendrá que aprender a desarrollar relaciones rápidas e intensas en el trabajo, y aprender a soportar la pérdida de relaciones de trabajo más duraderas."

Este es entonces el panorama de la Ad-hocracia que se avecina, la organización del futuro, de rápido movimiento, rica en información repleta de células transitorias y de individuos extremadamente móviles. De este bosquejo, además, es posible deducir algunas de las características de los seres humanos que poblarán estas nuevas organizaciones y quienes, hasta cierto grado, ya se encuentran en las organizaciones de prototipo de hoy día. Lo que surge es dramáticamente diferente del estereotipo del hombre de organización. Porque así como la aceleración del cambio y la novedad incrementada en el ambiente exigen una nueva forma de organización, también exigen un nuevo tipo de hombre.

Tres de las características sobresalientes de la burocracia fueron, como hemos visto, la permanencia, jerarquía, y la división de trabajo. Estas características moldearon a los seres humanos que manejaban las organizaciones.

La permanencia - el reconocimiento de que la unión entre el hombre y la organización duraría a través del tiempo - traía consigo el compromiso con la organización. Entre más permanecía el hombre dentro de su recinto, más consideraba su pasado como una inversión en la organización, más consideraba su futuro personal como dependiendo del futuro de la organización. La longevidad engendraba la lealtad. En las organizaciones de trabajo, esta

tendencia natural estaba poderosamente reforzada por el conocimiento de que la terminación de la asociación de uno con la organización a menudo significaba una pérdida de los medios de sobrevivencia económica. En un mundo abatido por la escasez para la mayoría, un trabajo era algo precioso. El burócrata era, por tanto, inamovible y profundamente orientado hacia la seguridad económica. Para mantener su trabajo, estaba anuente a rendir sus propios intereses y convicciones ante los de la organización.

Las jerarquías cargadas de poder, a través de la cual fluía la autoridad, blandía el látigo mediante el cual el individuo era mantenido a raya. Sabiendo que esta relación con la organización sería relativamente permanente (o por lo menos con la esperanza de que así lo sería) el hombre de organización buscaba internamente la aprobación. Las gratificaciones y castigos venían hacia abajo de la jerarquía hasta el individuo, por lo que éste, acostumbrado a mirar hacia arriba al más próximo nivel de la escala jerárquica, llegaba a acondicionarse para el sometimiento. He aquí pues: el hombre de organización flojo - el hombre sin convicciones personales (o sin el coraje de sacarlas a luz). El conformismo resultaba lucrativo.

Finalmente, el hombre de organización necesitaba comprender su posición en el sistema de las cosas. Ocupaba un espacio bien definido, ejecutaba las acciones que también estaban bien definidas por los preceptos de la organización, y se le juzgaba por la precisión con que acataba los preceptos. Enfrentándose a problemas relativamente rutinarios, se sentía alentado a buscar respuestas de rutina. Se desalentaba lo que no era ortodoxo, la creatividad, lo arriesgado, ya que todo esto interfería con lo predecible requerido por la organización de sus partes componentes.

Las Adhocracias en embrión de hoy día exigen una constelación radicalmente diferente de características humanas. En lugar de la permanencia, encontramos lo transitorio - una alta movilidad entre las organizaciones, reorganizaciones sin fin dentro de ellas, y una generación y deterioro constantes de agrupaciones y trabajo temporales. Resulta natural, pues, que seamos testigos de un decaimiento de la antigua "lealtad" hacia la organización y sus estructuras.

Escribiendo sobre los jóvenes ejecutivos de la industria norteamericana actual, Walter Guzzardi, Jr. observó: "Los acuerdos entre el hombre moderno y la organización moderna no son como las leyes de los Medos y los Persas. No están hechos para permanecer para siempre.... El hombre periódicamente examina su propia actitud hacia la organización, y sondea la actitud de ésta hacia él. Sino le gusta lo que ve, trata de cambiarlo. Si no puede cambiarlo, se marcha." Dice George Peck, ejecutivo de personal: "El número de altos ejecutivos con sus curriculum vitae en las gavetas de sus escritorios es asombroso."

La antigua lealtad experimentada por el hombre de organización parece esfumarse. En su lugar estamos observando el surgimiento de la lealtad profesional. En todas las sociedades tecnológicas existe un inexorable aumento en el número de profesionales, técnicos y otros especialistas. En los Estados Unidos sólo entre 1950 y 1969, su número se ha más que duplicado y su clase continúa creciendo más rápidamente que cualquier otro grupo

en la fuerza de trabajo. En vez de funcionar como individuos, empresarios independientes, millones de ingenieros, científicos, sociólogos, contadores y otros profesionales han entrado en las filas de la organización. Lo que ha ocurrido como resultado es una reversión dialéctica. Veblen escribió sobre la industrialización del profesional. Actualmente estamos observando la profesionalización de la industria.

De esta manera, John Gardner observa: "La lealtad del hombre profesional está dirigida hacia su profesión y no hacia la organización que puede albergarlo en cualquier momento. Compárese al químico o al ingeniero electrónico en una planta local con los ejecutivos no profesionales en la misma planta. Los hombres a quienes el químico considera como colegas no son aquellos que ocupan las oficinas vecinas, sino que a sus compañeros de profesión dondequiera que se encuentren diseminados en todo el país, aun diseminados en todo el mundo. Debido a sus lazos fraternales con colegas ampliamente diseminados, él mismo es altamente móvil. Pero aun si permanece en un lugar, su lealtad para con la organización local raras veces es de la misma calidad que la lealtad del verdadero hombre de organización. Jamás llega a creer realmente en tal lealtad.

"El surgimiento de las profesiones significa que la organización moderna a gran escala ha sido fuertemente infiltrada por individuos que tienen un concepto totalmente diferente de lo que es la organización....." En realidad, estos individuos son "extraños" que trabajan dentro del sistema.

Al mismo tiempo, el término "profesión" en sí mismo está tomando un nuevo significado. Así como las jerarquías verticales de la burocracia se desintegran bajo el impacto combinado de la nueva tecnología, nuevos conocimientos, y cambio social, así también lo hacen las jerarquías horizontales que hasta ahora han dividido el conocimiento humano. Los viejos límites entre las especialidades se están derrumbando. Los hombres encuentran cada vez más que los problemas nuevos que se les plantean pueden ser resueltos sólo alcanzando más allá de disciplinas estrechas.

El burócrata tradicional coloca a los ingenieros eléctricos en un compartimiento y a los psicólogos en otro. Ciertamente, los ingenieros y psicólogos en sus propias organizaciones profesionales asumían una distinción cerrada entre sus esferas de conocimiento y competencia. Hoy día, sin embargo, en la industria aeroespacial, en la educación y otros campos, los ingenieros y psicólogos con frecuencia se encuentran juntos en equipos transitorios. Las nuevas organizaciones que reflejan estas funciones intelectuales, algunas veces exóticas, están surgiendo por todos lados alrededor de profesiones básicas, por lo que comenzamos a encontrar subagrupaciones de bio-matemáticos, psico-farmacólogos, ingeniero-bibliotecarios y computadoras-músicos. Las distinciones entre las disciplinas no desaparecen; pero se hacen más sutiles, más tenues, y existe un proceso constante de cambio.

En esta situación, aun las lealtades profesionales se convierten en compromisos de corto plazo, y el trabajo mismo, la tarea a realizarse, el problema a ser resuelto, comienzan a generar el tipo de compromisos que has-

ta ahora se reserva para la organización. Los especialistas profesionales, según Bennis, "Aparentemente derivan sus recompensas de los estándares internos de excelencia, de sus sociedades profesinnales, y de la satisfacción intrínseca de su tarea. En realidad, están comprometidos con la tarea, no con el trabajo; con sus estándares, no con sus jefes. Y como tienen títulos universitarios, viajan. No son buenos 'hombres de compañía', no están comprometidos excepto con los ambientes estimulantes donde ellos puedan 'jugar con los problemas' ".

Estos hombres del futuro ya están manejando algunas de las Adhocracias que existen hoy día. Hayexcitación y creatividad en la industria de la computadora, en la tecnología educacional, en la aplicación de técnicas de sistemas a los problemas urbanos, en la nueva industria de oceanografía, en las agencias gubernamentales que tratan sobre la salud ambiental, y en otras partes. En cada uno de estos cambios, más representativos del futuro que del pasado, existe un nuevo espíritu arriesgado que sobresale en total contraste con el deseo de seguridad, la ortodoxia y la conformidad asociadas con el hombre de organización.

El nuevo espíritu en estas organizaciones transitorias se parece más al del empresario que al del hombre de organización. El empresario independiente que dio origen a vastas empresas sin temor a la derrota o a la opinión adversa, es un héroe legendario del industrialismo, especialmente en los Estados Unidos. Pareto clasificó los empresarios como "almas aventureras, hambrientas de novedades.....sin mostrar alarma alguna ante el cambio."

Es sabiduría convencional afirmar que la edad del empresario ha muerto, y que su lugar lo ocupan ahora sólo los hombres de organización o burócratas. No obstante, lo que está ocurriendo hoy día es un resurgimiento del espíritu empresarial en el centro mismo de las grandes organizaciones. El secreto de esta reversión es la nueva transitoriedad y el fin de la inseguridad económica para grandes masas de hombres educados. Con el surgimiento de la afluencia ha nacido una nueva anuencia a correr riesgo. Los hombres están preparados para el fracaso del riesgo porque no pueden creer que jamás se morirán de hambre. Esto lo dice Charles Elwell, Director de Relaciones Industriales de la Junt Foods: "Los ejecutivos se consideran a sí mismos como empresarios individuales que venden su conocimiento y su destreza." Ciertamente, según observó Max Ways en Fortune: "El hombre profesional en la gerencia tiene una base poderosa de independencia - quizá una base más firme que la que el pequeño hombre de negocios haya tenido jamás en sus derechos de propiedad."

De esta manera, descubrimos el surgimiento de un nuevo tipo de hombre de organización - un hombre que, a pesar de sus múltiples afiliaciones, permanece básicamente no comprometido con ninguna organización. Se muestra anuente a emplear sus destrezas y energía creadoras para resolver problemas con equipo suministrado por la organización y dentro de grupos temporales establecidos por ella. Pero lo hace sólo si el problema le interesa a él. Está comprometido con su propia carrera, su propia satisfacción.

No es accidental, en vista de lo anterior, que el término "asociado"

súbitamente se haya hecho tan popular en las grandes organizaciones. Ahora tenemos "directores de mercadeo asociados" y "asociados de investigación," y aun las agencias gubernamentales están llenas de "directores asociados" y "administradores asociados." La palabra asociado infiere coigualdad, en vez de subordinado, y su uso propagado refleja el desplazamiento de los arreglos verticales y jerárquicos hacia las nuevas pautas más laterales de comunicación.

Donde el hombre de organización era un subordinado de la organización el Hombre Asociador es casi indiferente hacia ella. Mientras que el hombre de organización estaba inmovilizado por la preocupación de la seguridad económica, el Hombre Asociador la da cada vez más por sentado. Si el Hombre de Organización temía el riesgo, el Hombre Asociador lo acoge "sabiendo que en una sociedad rica y rápidamente cambiante aun el fracaso es transitorio." Si bien el hombre de organización estaba consciente de la jerarquía, buscando posición y prestigio dentro de la organización, el Hombre Asociador la busca fuera de ella. Donde el hombre de organización ocupaba una posición determinada, el Hombre Asociador se mueve de posición en posición en un patrón complejo que en su mayor parte es automotivado. Mientras que el hombre de organización se dedicaba a sí mismo a la solución de problemas rutinarios siguiendo preceptos bien definidos, evitando cualquier muestra de falta de ortodoxia o creatividad, el Hombre Asociador, enfrentándose a problemas nuevos, se siente estimulado para innovar. Si el hombre de organización tenía que subordinar su propia individualidad para "jugar en el equipo," el Hombre Asociador reconoce que el equipo en sí mismo es transitorio. El puede subordinar su individualidad por un momento, bajo condiciones de su propia escogencia; pero ésta jamás es una subordinación permanente.

En todo esto, el Hombre Asociador lleva consigo un conocimiento secreto: el carácter tan temporal de sus relaciones con la organización le libera de muchos de los lazos que oprimían a su predecesor. La transitoriedad, en este sentido, equivale a la liberación.

Pero existe el reverso de la moneda, y también él lo sabe. Porque la rotación de relaciones con las estructuras organizacionales formales trae consigo una rotación incrementada de organización informal y también un caudal más rápido de gente. Cada cambio trae consigo una necesidad de aprendizaje nuevo. El debe aprender las reglas del juego. Pero las reglas continúan cambiando. La introducción de la Adhocracia aumenta la adaptabilidad de las organizaciones; pero esto causa tensión en la adaptabilidad de los hombres. De esta manera, Tom Burns después de realizar un estudio de la industria electrónica británica, descubre un contraste perturbador entre los gerentes en estructuras organizacionales estable y aquellos que se encuentran a sí mismos donde el cambio es más rápido. La adaptación frecuente, según él "ocurrió a expensas de la satisfacción y adaptación personal. La diferencia entre la tensión personal de la gente en las posiciones de alta gerencia y aquellos de la misma edad que habían alcanzado una posición similar en una situación más estable, era notable." Y Bennis declara: "Enfrentarse al cambio rápido, vivir en sistema de trabajos temporales, es-

tablecer (a ritmo acelerado) relaciones que tienen significación - y luego romperlas - todo esto asegura tensiones sociales y tensiones psicológicas."

Es posible que para muchas personas, en sus relaciones organizacionales en otras esferas, el futuro esté llegando demasiado pronto. Para el individuo, el avance hacia la Adhocracia significa una aceleración pronunciada en la rotación de relaciones organizacionales en su vida. De esta manera otra pieza se ajusta en su lugar en nuestro estudio de una sociedad de alta transitoriedad. Resulta claro que la aceleración telescopiza nuestros lazos con la organización casi en la misma manera en que trunca nuestras relaciones con las cosas, lugares y personas. La rotación incrementada de todas estas relaciones pone una fuerte carga adaptiva en los individuos criados y educados para la vida en un sistema social de ritmo más lento.

Y es aquí donde descansa el peligro de la conmoción futura. Este peligro, como veremos ahora, se intensifica por el impacto del impulso acelerador en el reino de la información.