

La Gerencia en la Sociedad
Futura

Peter F. Drucker

Nos vemos claramente ante años de desorden mundial, especialmente en el Medio Oriente; pero en un período de intranquilidad y rápidos cambios como el que sin duda nos espera, no se puede administrar bien siendo muy listos. Administrar una institución, ya sea un negocio, una universidad, un hospital, tiene que basarse en las tendencias previsibles que perduran a pesar de los titulares del día. Tiene que explotar esas tendencias como oportunidades. Y esas tendencias básicas son la aparición de la sociedad futura y sus nuevas características sin precedentes, especialmente la contracción mundial de la población juvenil y el surgimiento de una nueva clase trabajadora; la decadencia continua de la manufactura como productora de riqueza y empleos; y los cambios de forma, estructura y función de la sociedad anónima y su alta gerencia. En épocas de gran incertidumbre y sorpresas imprevisibles, seguir basando la estrategia en esas tendencias inalterables y básicas no significa éxito automático. Pero no hacerlo así, garantiza el fracaso.

Peter F. Drucker

Claremont, California

Pascua, 2002

1**Más allá
de la revolución
informática**

Apenas ahora empezamos a sentir el verdadero efecto de la revolución informática, pero no es la “información” lo que produce ese efecto, ni es la “inteligencia artificial”.

Es algo que nadie podía prever y de lo cual ni siquiera se hablaba hace diez o quince años: el comercio electrónico, es decir, la aparición explosiva de la Internet como importante canal de distribución de bienes y servicios — tal vez el más importante de todos — y, sorprendentemente, de empleos gerenciales y profesionales. Esto está cambiando a fondo las economías, los mercados y las estructuras industriales; los productos y servicios y su flujo; la segmentación de los consumidores, sus valores y su conducta; los mercados de empleos y de mano de obra.

En particular, se da por sabido que la revolución informática será como la revolución industrial de fines del siglo XVIII y comienzos del XIX. Y así es justamente como la revolución informática se ha comportado en sus primeros cincuenta años.

La revolución industrial también tuvo grandes consecuencias para la familia. Durante largo tiempo, el núcleo familiar fue la unidad de producción. En la labranza y en el taller del artesano trabajaban juntos el marido, la mujer y los hijos. Por primera vez en la historia, la fábrica sacó del hogar al trabajador y la obra y los llevó a un lugar de trabajo, dejando atrás a

miembros de la familia — ya fueran cónyuges de trabajadores adultos de fábrica o especialmente en las primeras etapas, padres de niños obreros de fábrica.

Tal vez la mejor descripción del divorcio entre trabajo y familia es la novela de Charles Dickens *Hard Times*, publicada en 1854.

Luego, en 1829, vino el ferrocarril, un producto real mente sin precedentes y que cambió para siempre la economía, la sociedad y la política.

El ferrocarril fue el elemento verdaderamente revolucionario de la revolución industrial, ya que no sólo creó una nueva dimensión económica sino que rápidamente cambió lo que yo llamaría la geografía mental. Por primera vez en la historia, el hombre gozó de verdadera movilidad.

Procesos de rutina

El efecto real de la revolución informática no ha sido en absoluto la información. Casi ninguno de los efectos de la información que se preveían hace cuarenta años ha ocurrido realmente. Por ejemplo, no ha habido ningún cambio en la manera como se toman las decisiones en los negocios o en el gobierno. Lo que sí ha hecho la revolución informática ha sido volver rutinarios los procesos tradicionales en incontables áreas.

Existe software para pagar la nómina, para control de existencias, para programación de entregas y para todos los demás procesos de rutina de un negocio.

Los procesos no han cambiado en absoluto; sólo se han vuelto rutinarios, paso a paso, con una inmensa economía de tiempo y a menudo también de costo.

Pero en cuanto a la manera como trabajamos, hasta ahora la revolución informática sólo ha hecho rutinariamente lo que se venía haciendo desde hace mucho tiempo. La única excepción ha sido el CD-ROM, inventado hace unos veinte años para presentar óperas, cursos

universitarios, la obra de un autor, de manera totalmente nueva. Lo mismo que el buque de vapor, el CD-ROM no se ha popularizado inmediatamente.

El significado del comercio electrónico

El comercio electrónico es para la revolución informática lo que fue el ferrocarril para la revolución industrial: un fenómeno totalmente nuevo, sin precedentes, del todo inesperado.

En la nueva geografía mental creada por el ferrocarril, el hombre dominó la distancia. En la geografía mental del comercio electrónico las distancias se han eliminado. Sólo hay una economía y sólo un mercado.

Una consecuencia de esto es que todo negocio tiene que ser globalmente competitivo, aunque fabrique o venda sólo dentro de un mercado local o regional. La competencia ya no es local; en efecto, no conoce límites. Toda compañía debe ser transnacional en su manera de operar.

Lutero, Maquiavelo y el salmón

Lo que sí es muy probable (repetámoslo), si no casi seguro, es que los próximos veinte años verán la aparición de muchas nuevas industrias. Al mismo tiempo, es casi seguro que unas pocas de ellas serán hijas de la tecnología informática, del computador, del procesamiento de datos o de la Internet. Esto lo indican todos los antecedentes históricos; pero también es cierto que las industrias nuevas ya están apareciendo. La biotecnología, como se ha dicho atrás, ya está aquí. Lo mismo la piscicultura.

Hace veinticinco años el salmón era un artículo de lujo. En las comidas de las convenciones la carta pedía elegir entre pollo y bistec. Hoy el salmón es plato común y corriente y es la segunda opción en la carta de cualquier convención. Hoy la mayor parte del salmón no se pesca en el mar ni en los ríos, sino que se cría artificialmente. Lo mismo la trucha y pronto, según parece, se criarán otros peces. El lenguado, que es a la comida del mar lo que el cerdo es a la carne de res, está entrando en producción oceánica masiva. Esto llevará sin duda al

desarrollo genético de distintos peces, lo mismo que la domesticación de la oveja, la vaca y la gallina llevaron al desarrollo de nuevas razas.

Probablemente una docena de tecnologías están en la etapa en que se encontraba la biotecnología hace 25 años, esto es, listas para aparecer.

También hay un servicio que está en vísperas de nacer:

el seguro contra el riesgo de las fluctuaciones del cambio de divisas. Ahora que todo negocio es parte de la economía global, este seguro se necesita con urgencia, como se necesitaba el seguro contra riesgos materiales (incendio, inundación) en las primeras etapas de la revolución industrial, que fue cuando apareció el seguro convencional.

El gentleman contra el tecnólogo

En Europa, el hombre de negocios fue durante largo tiempo un inferior en la sociedad, pero para 1830 o 1840 el ingeniero entrenado en una universidad ya era un profesional respetado.

Los tintes sintéticos, primer producto de la moderna industria química, se inventaron en Inglaterra, al igual que la turbina de vapor. Pero Inglaterra no aceptaba socialmente al tecnólogo, que nunca llegó a ser un gentleman. Los ingleses establecieron escuelas de ingeniería de primer orden en la India, pero casi ninguna en su propio país. Ningún otro país honró tanto al científico, y en efecto, retuvo el liderazgo en física todo el siglo XIX, desde James Clerk Maxwell y Michael Faraday hasta Ernest Rutherford. Pero el tecnólogo siguió siendo un “mercader”. (Dickens, por ejemplo, mostró abiertamente su menosprecio del maestro fundidor en su novela de 1853, *Bleak House*.)

Soborno de quienes trabajan con el conocimiento.

Lo que llamamos revolución informática es en realidad una revolución del conocimiento. La clave no es electrónica: es la ciencia cognoscitiva

Economía y la tecnología que están a punto de surgir son probablemente la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores. Que ellos sigan siendo los tradicionales “empleados” y se sigan tratando como tales, sería lo mismo que hizo Inglaterra tratando a sus tecnólogos como mercaderes — y probablemente tendría análogas consecuencias.

Hoy, sin embargo, estamos tratando de hacer ambas cosas a la vez: conservar la mentalidad tradicional que considera que el capital es el recurso clave y el financista es quien manda, pero al mismo tiempo sobornar a los trabajadores instruidos mediante bonificaciones y opciones de adquirir acciones para que se resignen a seguir siendo empleados. Pero esto sólo puede operar, si es que opera, mientras las industrias nacientes gocen de una bonanza del mercado de valores, como la han venido gozando las compañías de la Internet. Lo más probable es que las próximas grandes industrias se comporten como las industrias tradicionales, esto es, que se desarrollen lenta, penosa, laboriosamente.

Así pues, sobornar a quienes trabajan con el conocimiento, de quienes dependen esas industrias, sencillamente no va a operar. Esos trabajadores insistirán en compartir los frutos financieros de su esfuerzo; pero los frutos financieros tardarán mucho más en madurar, si es que maduran. Por otra parte, en el término de más o menos unos diez años, dirigir un negocio teniendo como meta principal o única producir valor (a corto plazo) para los accionistas se habrá vuelto contraproducente. Los rendimientos en estas industrias basadas en el conocimiento dependerán cada vez más de manejar la institución de modo que atraiga, retenga y motive a los trabajadores del conocimiento. Cuando esto ya no se pueda hacer satisfaciendo su codicia, que es lo que estamos tratando de hacer en la actualidad, tendrá que lograrse satisfaciendo sus valores y otorgándoles verdadero reconocimiento y poder social. Tendrá que

hacerse convirtiéndolos de subalternos en colegas ejecutivos, y de empleados, por bien pagados que sean, en socios.

— 1999

2

El mundo explosivo de la Internet

Los incentivos financieros no impiden que la gente se marche, sino que más bien la motiva para irse, pues desde el momento en que puede recibir esa bonificación o ejercer las opciones, la ganancia financiera se convierte en su única motivación.

Las compañías que más han apelado a esos estímulos tienen la mayor rotación de personal.

Los “ex alumnos” amaban su antigua compañía. En cambio, los “ex alumnos” de Microsoft detestan a Microsoft, precisamente porque les parece que lo único que les ofrecía era dinero y nada más, y resienten que toda la publicidad es para quien está en la cumbre, para el jefe supremo, y a ellos no se les reconoce su esfuerzo. Les parece también que el sistema de valores es totalmente financiero, y ellos se ven a sí mismos como profesionales. Tal vez no de ciencias puras pero sí de ciencia aplicada, así que su sistema de valores es distinto.

Esto no es divertido. La administración tiene que equilibrar su conocimiento de los valores de la gente con la preocupación por los resultados financieros inmediatos, que no disminuirán mientras el mercado de valores se comporte bien.

¿Así que las compañías ya no pueden halagar a quienes trabajan con el conocimiento con opciones de acciones?

¿No ha oído usted el dicho de recursos humanos de que no se puede contratar una mano porque todo el hombre viene con ella? Pues bien, tampoco se puede contratar sólo a un hombre, porque la esposa viene con él; y la esposa ya ha gastado el dinero de esa opción de acciones.

Los esfuerzos que se han hecho por poner en línea cursos universitarios son un error.

En la Red hay que hacer las cosas de una manera distinta.

Hay que rediseñarlo todo. En primer lugar hay que mantener la atención de los estudiantes. Todo buen maestro tiene un sistema de radar para captar la reacción de la clase, pero en línea esto no se tiene. En segundo lugar, hay que capacitar a los estudiantes para hacer lo que no pueden hacer en un curso en línea, o sea repasar y seguir. De modo que en línea es preciso combinar las cualidades de un libro de texto con la continuidad y flujo de un curso. Pero, sobre todo, es necesario ponerlo todo en contexto. En un curso universitario, la universidad proporciona el contexto. Si ese mismo curso se pone en línea, se trabaja en la casa; el curso mismo tiene que proveer el ambiente, el contexto, las referencias.

Mi prejuicios se ven. A principios de la década de 1950, el presidente Truman me mandó al Brasil para persuadir al gobierno de que con la nueva tecnología podíamos acabar con el analfabetismo en cinco años, sin mayor costo. El sindicato de maestros brasileños nos sabotó. El estudiante que ha aprendido a leer enseña al siguiente. Los maestros se han opuesto a esto en todas partes porque amenaza su monopolio. Sin embargo, que estudiantes mayores enseñen a los menores es la manera más rápida. Es lo que han hecho los chinos.

Franz Kafka también inventó el casco de seguridad. Fue importantísimo en la inspección de fábricas e indemnizaciones para los obreros en lo que hoy es la República Checa.

1912, Kafka ganó la medalla del Congreso Americano de Seguridad porque, gracias a su casco de seguridad, en las siderúrgicas de 1 que es hoy la República Checa por primera vez perecieron en un año menos de 25 obreros por cada millar.

Mire usted: en los países desarrollados (excepción hecha de los Estados Unidos) el número de jóvenes ya está disminuyendo fuertemente. En los Estados Unidos empezará a disminuir dentro de 15 o 18 años.

Hay indicios. Sabemos que en las ciudades del litoral chino la clase media gasta más en el único hijo que se le permite tener de lo que gastaba en todos los cuatro que tenía antes. Estos niños están horriblemente consentidos. Eso es cierto también en este país. Para mi generación es increíble ver lo que los adolescentes esperan poseer.

Cuando decimos gente joven, en los países desarrollados eso significa principalmente inmigrantes, no niños. Son inmigrantes, ya se trate de un mexicano que entra al sur de California, un nigerio que entra a España o un ucraniano que entra a Alemania. Representan una inversión muy fuerte de capital en su crianza, y sin embargo no están adecuadamente educados.

Mis clientes y yo nos basamos en un supuesto simple:

No es posible sobrevivir como una compañía manufacturera. Es preciso convertirse en una compañía del conocimiento a base de distribución. En realidad no se pueden diferenciar los productos manufacturados.

Por consiguiente hay que convertirse en una compañía de distribución basada en conocimientos sobre la base de datos.

La manufactura ya no agrega valor. Al valor contribuyen el conocimiento y la distribución.

El nuevo presidente de México, el señor Fox, tiene razón cuando dice que cuanto más pronto integremos a México en la economía de América del Norte, tanto mejor. No se puede esperar desarrollo a base de exportaciones, como antes.

El señor Fox tiene toda la razón, porque ve a América del Norte protegida y altamente subsidiada, al igual que la Comunidad Económica Europea en materia de agricultura y, próximamente, de manufactura.

Pero en todo el mundo el trabajador de fábrica está perdiendo algo más importante que el ingreso. Está perdiendo su posición, de modo que está protestando contra la globalización que él cree que significa exportación de empleos.

3

De la alfabetización del computador a la alfabetización de la información

La primera conferencia sobre administración de la cual tenemos noticia fue convocada en 1882 por el servicio postal alemán. Se invitaron únicamente directores ejecutivos y el tema era cómo dejar de tenerle miedo al teléfono. Nadie se presentó. Los invitados se sintieron ofendidos. La idea de que debían usar teléfonos les pareció absurda. El teléfono era para los subalternos.

Cuando esta generación crezca y pase a ocupar nuestros puestos, no tendrá que hablar sobre alfabetización del computador, así como nosotros ya no tenemos que hablar de perderle el miedo al teléfono. Empiezan por un elemento estructural.

Muchas veces descubrimos que la mayor parte de los niveles administrativos no administran nada. No hacen sino amplificar las débiles señales que vienen de la cumbre y del fondo de la infraestructura corporativa. Supongo que la mayoría de los directores ejecutivos conocen la primera ley de la teoría informática: en todo traspaso se duplica el ruido y se reduce a la mitad el mensaje. Lo mismo se puede decir de la mayoría de los niveles administrativos que ni dirigen a la gente ni toman decisiones. Sólo sirven para retransmitir.

Esto, sin embargo, trae enormes problemas. Por ejemplo: ¿dónde vamos a buscar las oportunidades de ascensos? Pocos negocios tendrán más de dos o tres niveles. ¿Podrán aceptar los directores ejecutivos que más de dos niveles son señal de mala organización.

¿De dónde vendrán las oportunidades de promoción? ¿Cómo vamos a remunerar y a reconocer a la gente? ¿Cómo vamos a preparar para empleos que no son funcionalmente estrechos?

Estos retos son serios y no conocemos las respuestas. Sólo sabemos que tendremos que pagar mucho más. El dinero tendrá más importancia, porque en los últimos 30 años hemos sustituido títulos por dinero en muchos casos. Hemos hecho rápidos ascensos en título pero con poco aumento de sueldo. Esto ya pasó.

Hace muchos, muchísimos años, inventé el término centro de utilidades. Ahora me arrepiento, porque dentro de un negocio no hay centros de utilidades sino sólo centros de costos.

Para que la diversificación sea viable, es preciso que uno tenga la información; y no la tiene si la competencia puede provenir de Osaka sin previo aviso. Tenemos muy poca información sobre el exterior, sobre mercados, sobre clientes. Nada cambia más rápidamente que los

canales de distribución, como les consta a muchos por dura experiencia; y si uno se espera hasta q le llegue el informe, será demasiado tarde.

Para que la diversificación sea viable, es preciso que uno tenga la información; y no la tiene si la competencia puede provenir de Osaka sin previo aviso. Tenemos muy poca información sobre el exterior, sobre mercados, sobre clientes. Nada cambia más rápidamente que los canales de distribución, como les consta a muchos por dura experiencia; y si uno se espera hasta q le llegue el informe, será demasiado tarde.

El gran reto no será obtener más y mejor información interna sino allegar información de fuera.

Nuestro mayor problema seguirá siendo obtener in formación de fuera para poder tomar buenas decisiones. Esto guarda relación con el mercado local, con la manera como están cambiando los clientes y la manera como están cambiando los sistemas de distribución. También tiene relación con la tecnología y la competencia, porque ambas cosas lo pueden hacer fracasar a uno totalmente. Cuando apareció el marcapasos, desapareció en cinco años el mercado más productivo para las medicinas cardiacas. Sólo después de que ese mercado desapareció, la gente se detuvo a preguntarse qué había ocurrido.

Los cambios que vamos a ver en la tecnología informática en el curso de los próximos 20 años no son nada en comparación con los que vamos a ver en la contaduría.

No conozco un solo negocio que base sus decisiones en la corriente de procesamiento de datos. Todos basan sus decisiones en el modelo contable, a pesar de que bien sabemos cuán fácil es manipular éste.

Podemos pisar en todas partes. Hemos aprendido a depender de flujos de caja, porque todo estudiante de segundo año de contaduría puede manipular un estado de pérdidas y ganancias.

En la próxima generación, cuando la corriente de procesamiento de datos sea más familiar,

podremos combinar las dos cosas, o por lo menos hacerlas compatibles; hoy no lo son. Las enseñamos por separado en las escuelas.

Yo creo que tal vez dentro de diez años una compañía de tamaño medio, y ni hablar de una grande, tendrá dos personas distintas para llenar dos posiciones que hoy desempeña una sola. Tendrá un director financiero que no dirige a nadie. Esta persona manejará el dinero de la corporación, la mayor parte de su empleo será manejar divisas cosa bastante difícil hoy y mucho peor próximamente. La compañía tendrá también un director de informática que manejará los sistemas de información. Necesita a ambos. Cada uno de ellos ve el mundo y el negocio de una manera distinta.

Ninguna de estas personas, sin embargo, se concentra en la capacidad del negocio para producir riqueza ni en las de decisiones del mañana. Ambas se concentran en lo que ya pasó, no en lo que podría ocurrir o podríamos hacer que ocurriera.

Tenemos que volvernos usuarios de herramientas.

Para la mayoría de los directores ejecutivos la información más importante no es la que se refiere a los clientes sino a los no clientes. Éste es el grupo en el cual ocurrirá el cambio.

Echemos un vistazo a otra especie que está en peligro de extinción, la tienda por departamentos estadounidense. Nadie sabía más que ellas sobre los clientes. Hasta la década de 1980 conservaban sus clientes, pero no tenían información sobre los no clientes. Dominaban el 28% del mercado al por menor, que era la participación más grande, pero esto significaba que el 72% del público no compraba en las tiendas por departamentos y estas tiendas no tenían información sobre ese público. Ni les importaba. Así pues, no se dieron cuenta de que los no clientes — sobre todo los ricos — no compran en tiendas por departamentos. Nadie sabe por qué. Sencillamente no compran. Para fines de la década de 1980 esos no clientes habían llegado a ser el grupo dominante de influencia. Empezaron a

determinar cómo compramos todos los demás, pero en el mundo de las tiendas por departamentos nadie lo sabía porque habían estado concentrados en sus propios clientes.

Después de un tiempo sabían más y más sobre menos y menos.

Tenemos que empezar a organizar la información de fuera, donde están los verdaderos centros de utilidades. Tendremos que crear un sistema que transmita esa información a quienes toman las decisiones; y tendremos que reunir los sistemas de contaduría y de procesamiento de datos, cosa que a pocas personas les interesa hacer. Estamos en los comienzos.

Los tiempos cambian y nosotros tenemos que cambiar con ellos. Estamos pasando de un conocimiento mínimo del computador — de no saber más que el abecé y la tabla de multiplicar — a un punto en que podamos realmente hacer algo con este aparato. Esto será una perspectiva emocionante y exigente para los años venideros.

Apenas estamos entrando en la corriente. Va a ser una corriente veloz

1999

4

Comercio electrónico, el reto central

Con el tiempo, las multinacionales tradicionales perecerán víctimas del comercio electrónico.

En la mayoría de los negocios, la entrega se considera hoy como una función “de apoyo”, una rutina de la cual deben atender empleados de oficina; pero en el comercio electrónico la

entrega será un área en la cual un negocio puede realmente distinguirse. Se convertirá en una competencia básica crítica. Su rapidez, calidad y agilidad bien pueden ser el factor competitivo decisivo.

Aquellos casos en que las marcas registradas parecen estar más sólidamente establecidas. Ninguna de las multinacionales que hoy existen, y en general muy pocos negocios, están organizados para esto. Muy pocos piensan siquiera de esta manera.

El comercio electrónico no sólo domina las distancias sino que las elimina. Ya no hay ninguna razón para que el vendedor tenga que estar en ningún lugar en particular. El cliente no sabe ni le interesa saber dónde está ese proveedor, y el proveedor, a su vez, por ejemplo Amazon.com, que es hoy la mayor vendedora mundial de libros, ni sabe ni le interesa de dónde provenga el pedido.

Automóviles por correo electrónico

Pero al mismo tiempo, cualquier negocio o institución que pueda organizar la entrega puede operar en cualquier mercado sin tener que estar allí de cuerpo presente.

Veamos un ejemplo: Uno de los negocios de más rápido crecimiento hoy en los Estados Unidos es una vendedora de automóviles nuevos por correo electrónico, la CarsDirect.com. Se fundó apenas en enero de 1999 en Los Ángeles, y en julio del mismo año ya era una de las 20 distribuidoras más grandes de automóviles de pasajeros en el país, operaba en 40 de los 50 estados de la Unión y vendía mil vehículos al mes. No debe su éxito a precios más bajos ni a ninguna ingeniosa manera de vender.

Pero a diferencia de sus competidores, CarDirect organizó un sistema novedoso de entrega. Contrató la entrega local con 1100 distribuidores tradicionales, con garantía de fecha de entrega, servicios de calidad controlados.

Pero por primera vez en la historia de los negocios, el comercio electrónico separa la venta de la compra. La venta se cierra cuando se ha recibido el pedido y ha sido pagado. La compra sólo queda completa cuando lo que se compra se ha entregado y en realidad sólo cuando haya satisfecho la necesidad del comprador.

La gran fuerza del comercio electrónico es precisamente que ofrece a los clientes una gran variedad de productos, sea quien sea quien los hace. Pero en las estructuras tradicionales de negocios, vender se ve y se organiza todavía como sirviente de la producción o como el centro de costos que “vende lo que nosotros hacemos”. En el futuro, las compañías de comercio electrónico venderán “lo que nosotros podemos entregar”.

5

La nueva economía no está aún aquí

¿Es importante ser una organización de múltiples marcas?

Es crítico. Si uno es, digamos, Ford, y entra en la Internet, vende automóviles Ford a los distribuidores Ford. Pero si es una punto-com vende todas las marcas y encuentra un distribuidor para cada una. Esto le da una enorme ventaja, aun cuando sólo sea durante un tiempo. Yo no sé cuál de las grandes compañías de automóviles se va a dar cuenta de que su fuerza de marketing la capacita para vender todas las marcas y especialmente las que no tienen un gran volumen de ventas.

¿Como cuáles? ¿Cuáles son las cifras más importantes que usted quisiera estudiar para evaluar una punto-com?

Lo que yo crea no tiene importancia. Lo importante es que los inversionistas en perspectiva verán esas compañías de una manera distinta, y eso es muy claro.

¿Cómo cree usted que será la sociedad anónima del futuro?

¿Cuál sociedad anónima? ¿La de qué tipo? El impacto de la Internet será mucho mayor en las entidades sin ánimo de lucro que en los negocios. Y en la educación superior. El costo del recurso básico, que es el cerebro, está subiendo rápidamente y ya es muy alto. Los conocimientos técnicos y la gente innovadora se han vuelto increíblemente costosos. Pueden ganar todo el dinero que quieran si se mantienen como contratistas independientes en lugar de trabajar para una compañía, por más opciones de acciones que ésta le ofrezca.

El centro de gravedad de la educación superior ya se está desplazando de educar a los jóvenes a la educación continuada para adultos. Las destrezas en los negocios cambiaban antes muy lentamente.

Sócrates fue cantero. Si hoy resucitara y fuera a trabajar en una cantera, en unas seis horas se pondría al día; ni la herramienta ni los productos han cambiado.

¿Esta continua búsqueda de educación continuada afectará la estructura de las corporaciones?

Sí, casi con seguridad. La corporación, tal como la conocemos, tiene ya 120 años y no es probable que sobreviva en los próximos 25.

La corporación de hoy está estructurada en estratos de administración, la mayoría de los cuales no son otra cosa que transmisores de información, y cada traspaso de ésta reduce el mensaje a la mitad.

La educación profesional continuada de adultos es la industria número uno de crecimiento para los próximos 30 años, aunque no de la manera tradicional. Dentro de cinco años la mayoría de nuestros programas de administración para ejecutivos estarán en línea.

Hoy se necesita una organización que sea líder del cambio, no sólo una innovadora. Hace cinco años teníamos una inmensa cantidad de literatura sobre creatividad. La mayoría de ésta no es otra cosa que trabajo asiduo y sistemático. Hace 15 años todas las compañías querían ser innovadoras, pero si la compañía no es líder del cambio, no tendrá la mentalidad para ser innovadora. Para innovar se necesita un enfoque sistemático.

Una compañía debe ser capaz de eliminar el desperdicio. El organismo humano hace esto automáticamente. En el cuerpo corporativo se encuentra enorme resistencia.

Entre las personas y las compañías que conozco, 70% de lo nuevo proviene de una ligera modificación de lo que ya existía.

¿Qué opina del juicio antimonopolio contra Microsoft?

Ser antimonopolistas es una obsesión de los abogados norteamericanos, pero a mí no me impresiona. Cualquier monopolio impide el ingreso de nuevos competidores, es cierto, pero yo no les temo, porque los monopolios al fin se derrumban. Tucídides dijo hace siglos que las hegemonías se matan a sí mismas. Una potencia hegemónica siempre se vuelve arrogante, presuntuosa, y siempre hace unir al resto del mundo en contra de ella. Un poder de contrapeso siempre reacciona. Un sistema hegemónico es autodestructivo. Se pone a la defensiva, defiende lo de ayer, se destruye a sí mismo. Por eso, en la historia ningún monopolio ha sobrevivido mucho tiempo.

Lo mejor que le puede suceder a un viejo monopolio es que lo obliguen a fraccionarse.

En los últimos 40 o 50 años la economía dominaba; en los próximos 20 o 30 años dominarán las cuestiones sociales. El rápido aumento de la población de edad madura y la rápida disminución de la población joven significan que habrá problemas sociales.

Es grande la tentación de administrar sólo para el corto plazo, pero es muy peligrosa. Una de las cosas que los gerentes tienen que aprender, y que pocos saben, es a equilibrar el corto y el largo plazo.

Es grande la tentación de administrar sólo para el corto plazo, pero es muy peligrosa. Una de las cosas que los gerentes tienen que aprender, y que pocos saben, es a equilibrar el corto y el largo plazo. Yo diría que la realización sobresaliente de Jack Welch en General Electric fue que desarrolló las técnicas para vigilar constantemente las finanzas a corto plazo (y no quiero decir seis meses sino tres años), pero hizo mucho — mucho — hincapié en la formación del personal a largo plazo. Se puede decir que fue una estrategia de poder mental. Era relativamente fácil para la GE, porque desde 1920 había desarrollado una sólida y moderna estrategia financiera, y fue una de las primeras compañías que en la década de 1930 desarrollaron una estrategia de recursos humanos. De manera que todas éstas son tradiciones en la GE. Welch ha puesto ese equilibrio a la cabeza en sus empresas. Estoy seguro de que recibe informes de todos sus 167 negocios, pero invierte en el personal para los próximos 7 años.

¿Como se convierte una transición en una ventaja?

Examinando todo cambio, mirando por todas las ventanas y preguntándose: ¿Cómo podría ser esto una oportunidad? ¿Es éste un cambio genuino o no es más que una moda? Es fácil distinguir: un cambio es algo que la gente hace y una moda es algo de lo que la gente habla. Una gran cantidad de palabrería es una moda.

También hay que preguntarse si estas transiciones, estos cambios, son oportunidades o amenazas. Si se empieza por ver los cambios como amenazas nunca se hará una innovación. No hay que desechar una cosa simplemente porque no sea lo que se había planeado. Lo inesperado suele ser la mejor fuente de innovación.

6

El director ejecutivo en el nuevo milenio

Hace unos pocos años, como todos lo recordamos, se hablaba mucho del “final de la jerarquía”. Todos constituiríamos una sola y alegre tripulación embarcada en el mismo buque. Pues bien: esto no ha ocurrido ni va a ocurrir, por una razón muy sencilla: cuando el buque se está hundiendo no se convoca a una conferencia sino que se dan órdenes. Tiene que haber alguien que diga: “Basta de vacilaciones; manos a la obra”.

Si echamos un vistazo a la posición del director ejecutivo en los próximos quince años, veremos cinco puntos clave que yo creo sobresalientes, todos relacionados entre sí pero perfectamente distintos. ¿Cuáles son esos puntos y de qué manera van a afectar la carrera del ejecutivo?

Transformar el gobierno empresarial.

Estoy absolutamente seguro de que dentro de quince años el gobierno de una sociedad anónima será enteramente distinto de lo que es hoy estamos presenciando un cambio

fundamental en la estructura de propiedad de la sociedad anónima, y eso inevitablemente va de la mano con cambios en la manera de gobernarla.

Hoy, en los países desarrollados sobre todo, las consideraciones financieras mueven el interés de los propietarios.

Me parece razonable decir que los inversionistas institucionales son y seguirán siendo los propietarios decisivos.

¿Qué significa esto para el gobierno de la sociedad anónima y para el director ejecutivo? Tiene ante sí un enorme reto: el de educar a los nuevos propietarios, muchos de los cuales, como ya lo he observado, son personas de finanzas. Yo fui en un tiempo analista de valores bursátiles, lo cual me autoriza para decir que es virtualmente imposible hacerle entender los negocios a una persona de finanzas. No estoy tratando de hacerme el gracioso. La gente de finanzas no se entiende con la cuestión de equilibrio entre elementos en conflicto el corto plazo frente al largo, la continuidad contra el cambio, mejorar el hoy frente a crear el mañana. Los líderes corporativos que se entienden con estas cuestiones todos los días saben el esfuerzo que implican, pero para las personas de finanzas es difícil entenderlo.

Una de las tareas más críticas que va a tener el director ejecutivo es pensar muy bien en todo esto en relación con su negocio particular, e idear maneras de lograr equilibrio. Los ejecutivos que tienen experiencia en lograr equilibrio corporativo descubren por lo general que tienen buena intuición de lo que hay que hacer, aun cuando no sea fácil y cometan errores. Pero el error más grave es tratar de evitar el problema de gobernar. Conozco muchas personas que tratan de soslayarlo, escudándose en la equivocada consigna de que “están manejando el negocio para satisfacer los intereses a corto plazo de los accionistas”

Creo que estamos a punto de acabar con eso. Los líderes de hoy tienen que aceptar que el interés de los accionistas, tal como lo expresa el promedio industrial del índice Dow Jones para ayer, no es la guía por la cual deben manejar la empresa.

Y no sólo en los Estados Unidos. Hoy no hay ningún país que se pueda jactar de su éxito en el gobierno de la sociedad anónima. En Alemania ya no funciona y ya no funciona en el Japón. La estructura de su propiedad ha cambiado fundamental, dramática y permanentemente en todas partes.

Muchos ejecutivos ya han empezado a entenderse con el problema de gobernar. Encuentran que no es fácil pero tampoco es imposible. Los ejecutivos que no han hecho frente a este reto descubrirán en el curso de la próxima década que no tienen otra alternativa.

Pero hasta ahora, en los Estados Unidos, salvo en las fuerzas militares, nuestras nuevas capacidades de información no han tenido prácticamente ningún impacto en la manera de manejar los negocios. En lo que sí ha sido enorme el impacto es en la manera de manejar las operaciones.

En todos los negocios, la tecnología informática ha tenido un impacto obvio, pero únicamente en los elementos concretos, no en los intangibles como estrategia e innovación. Para el director ejecutivo la nueva información no ha afectado la manera como él toma sus decisiones. Esto tendrá que cambiar.

Veamos dos posiciones con las cuales están familiarizados casi todos los directores ejecutivos. Hoy casi todas las corporaciones tienen un director financiero, de quien depende el departamento de contaduría. Éste es nuestro más viejo sistema de información; por muchos aspectos ya está obsoleto, pero las compañías se aferran a la contabilidad, porque eso es lo que entienden y conocen. De igual modo, muchas compañías tienen un director de sistemas de información gerencial, o director de informática, que preside

de computadores que por lo general es enormemente costoso.

Pero ninguno de estos funcionarios sabe absolutamente nada sobre información. Entienden datos y dentro de 15 años ambos trabajarán bajo un mismo gerente y ambos serán distintos. Los cambios que se están haciendo actualmente son los más sustantivos desde los años 20; incluyen contabilidad a base de actividades, contabilidad económica y demás.

Uno de los mayores errores que yo he cometido en el curso de mi carrera fue haber inventado, en 1945, el término centro de utilidades. La verdad es que dentro del negocio sólo hay centros de costos. El único centro de utilidades es el cliente que paga en buena moneda. Sobre lo de fuera no sabemos nada, y sin embargo, aun cuando uno tenga el negocio más importante de su industria, la gran mayoría de quienes compran artículos o servicios como los que uno produce no son clientes suyos. Si tiene 30% del mercado es un gigante pero eso significa que 70% de los clientes no están comprando sus productos o servicios, y no sabemos nada acerca de ellos.

Esos ‘no clientes’ son especialmente importantes, porque representan una fuente de información que le puede ayudar a uno a estimar los cambios que afectarán su industria.

Uno de los mayores errores que yo he cometido en el curso de mi carrera fue haber inventado, en 1945, el término centro de utilidades. La verdad es que dentro del negocio sólo hay centros de costos. El único centro de utilidades es el cliente que paga en buena moneda. Sobre lo de fuera no sabemos nada, y sin embargo, aun cuando uno tenga el negocio más importante de su industria, la gran mayoría de quienes compran artículos o servicios como los que uno produce no son clientes suyos. Si tiene 30% del mercado es un gigante pero eso significa que 70% de los clientes no están comprando sus productos o servicios, y no sabemos nada acerca de ellos.

Esos ‘ano clientes’ son especialmente importantes, porque representan una fuente de información que le puede ayudar a uno a estimar los cambios que afectarán su industria.

ducto o tecnología existentes. Cualquiera que sea el negocio, los altos ejecutivos tienen que pasar más tiempo fuera de sus oficinas. No cabe duda de que llegar a conocer a los no clientes no es nada fácil, pero es la única manera de ampliar nuestros conocimientos. Las personas que yo conozco, por ejemplo, que han hecho prosperar en el Japón se propusieron estudiar la historia del país antes de iniciar labores. En los Estados Unidos tenemos la suerte de contar con una diversidad cultural — y debemos aprovechar ese activo para nuestra propia ventaja.

No se puede poner en duda que los negocios necesitan conocer lo que está ocurriendo por fuera de su esfera de acción. Hasta ahora, empero, casi no se tiene información, y la poca que existe es cuando mucho anecdótica.

Mando y control

Íntimamente relacionado con esto hay otro factor: hoy se está haciendo menos trabajo de la manera tradicional, mediante la cual las compañías (sobre todo las grandes) tratan de controlar todo lo que necesitan y de hacerlo dentro de una esfera de poder bien definida. No me gusta mucho la manera como esto se está realizando. Muchos de los que trabajan para una compañía probablemente no son sus empleados, y una predicción que he oído es que dentro de pocos años quienes no son empleados de la empresa para la cual trabajan, inclusive el gobierno, excederán grandemente en número a quienes sí son empleados.

Un síntoma de lo que está ocurriendo es el explosivo aumento de los expertos, de los consultores en administración. Una vez le prometí a Harvard Business Review un artículo sobre el consultor de administración, una especie de guía del usuario (cosa que los directores ejecutivos necesitan con urgencia). No lo pude escribir. Están sucediendo demasiadas cosas. A mi modo de ver éste es un indicio de que el aporte que necesitamos vendrá cada vez más no de

las personas de la organización que controlamos sino de personas u organizaciones con las que tenemos una relación, una asociación, personas a quienes no les podemos dar órdenes.

Los participantes en prósperas operaciones de riesgo compartido saben que a los socios no se les pueden dar órdenes. Trabajar con ellos es esencialmente una labor de marketing, y eso significa hacer preguntas: ¿Cuáles son los valores de la contraparte? ¿Sus metas? ¿Sus expectativas?

Pero a veces es indispensable dar órdenes para que las cosas se hagan. El director ejecutivo de mañana tendrá que aprender cuándo ordenar y cuándo actuar como socio. No faltan precedentes (J. P. Morgan creó una asociación de 12 personas, pero sabía muy bien cuándo asumir el papel de líder) pero no se hará sin esfuerzo.

El surgimiento de las personas que trabajan con el conocimiento

Ya no podemos confiarnos en la ventaja competitiva de los conocimientos. La tecnología viaja con una rapidez increíble.

En resumidas cuentas

¿Qué significa todo esto, realmente? Significa, en primer lugar, que es deber del director ejecutivo fijar una dirección clara de lo que su compañía entiende por “resulta dos”.

de abandonar algo. El líder del mañana no podrá dirigir por carisma; tendrá que pensar a fondo las cosas fundamentales, de manera que los demás puedan trabajar de manera productiva.

Algunas compañías como General Motors, AT&T y Sears han tenido éxito con políticas a largo plazo, pero son la excepción; la verdad es que diez años es lo común. Ahora que todo es acelerado, los cambios cada tres o cuatro años serán probablemente lo corriente.

El trabajo del director ejecutivo va a ser mucho más parecido al oficio más complejo que yo conozco, que es dirigir una ópera. El director tiene sus prima dennas y no les puede dar órdenes; tiene el elenco de apoyo y la orquesta; y tiene el auditorio. Cada grupo es totalmente distinto, pero el director de la ópera tiene su partitura y todos tienen la misma partitura y hay que lograr que los distintos grupos coincidan para producir el resultado deseado. Ésta es la clave para entender lo que viene. No es cuestión de ser más importante o menos, sino de ser importante de una manera distinta. No se trata de abstenerse de dar órdenes, sino de saber cuándo darlas y cuándo hay que tratar al prójimo como un socio. Y no se trata, les puedo asegurar, de menospreciar los objetivos financieros; por el contrario, la demografía nos indica que éstos van ser más importantes, pero habrá que saber cuándo integrar los objetivos financieros con la necesidad de fortalecer y mantener un negocio.

SEGUNDA PARTE

OPORTUNIDADES COMERCIALES

7

Empresarios e innovación

Drucker: Taiwán, que era también preindustrial en 1950, no se queda muy a la zaga de Corea. Hoy es líder mundial en varias áreas de alta tecnología, inclusive en la de microchips. Y no

hay que olvidar a los chinos, que están iniciando nuevos negocios, uno tras otro, en ambos lados del Pacífico.

Drucker: En los Estados Unidos todavía muchos creen que hacer empresa es tener una gran idea y que la innovación es una cuestión ante todo de investigación y desarrollo, que es técnica. Desde luego, sabemos que el empresariado es una disciplina, bastante rigurosa por cierto, y que la innovación es una cuestión económica, no técnica, y que el empresariado crea nuevos negocios. Eso no es nada nuevo. En efecto, fue lo que le dio a Edison tanto éxito hace más de un siglo. Pero los negocios estadounidenses, con pocas excepciones (Merck, Intel y el Citibank me vienen a la memoria), todavía parecen creer que la innovación es un “destello de genio”, no una disciplina sistemática, organizada, rigurosa.

Los japoneses están organizando la innovación. Lo mismo los coreanos. Han instalado pequeños grupos de sus empleados más brillantes para que sistemáticamente apliquen la disciplina de la innovación a fin de identificar y desarrollar nuevos negocios.

Inc ¿Hay alguna clave especial para esa disciplina?

Drucker: La innovación exige que identifiquemos de una manera sistemática los cambios que ya han ocurrido en el negocio — en demografía, valores, tecnología o ciencia — y luego los veamos como oportunidades. También requiere otra cosa, que ha sido la más difícil de hacer para las compañías existentes: abandonar lo de ayer, en vez de defenderlo.

Los cuatro escollos del empresario

Drucker: Sí, hay cuatro errores que yo llamo los escollos del empresario en que cae por lo general un negocio nuevo que está creciendo. Todos son previsibles y evitables.

Drucker: Porque no es lo que ellos habían planeado. Creen que ellos mandan. Y esto lleva al escollo número dos. Los empresarios creen que las utilidades son lo más importante en una empresa nueva. Pero las utilidades son secundarias. El flujo de fondos es lo que importa. Yo

he salvado a más empresas nuevas de lo que recuerdo, con sólo decirle al fundador, quien me mostraba las bellezas que estaba haciendo, que ahora era el momento de proporcionar la siguiente financiación.

Inc.: ¿Por qué cree usted que les cuesta tanto trabajo a los empresarios captar el concepto de flujo de fondos?

Drucker: No son los únicos. Warren Buffet* dice que cuando él quiere saber cómo le va a una compañía, no presta oídos a los analistas de valores bursátiles, que hablan de utilidades, lo cual no viene al caso. Oye a los analistas de crédito bancario, que hablan de flujo de fondos.

Inc.: ¿Eso a qué se debe? ¿Es producto de nuestras facultades de negocios?

Drucker: No. Fundamentalmente, los hombres de negocios no entienden de finanzas.

Drucker: Cuando un negocio crece, las ocupaciones del fundador son increíbles. El crecimiento rápido produce enormes tensiones. Las instalaciones de producción no dan abasto. La capacidad administrativa no es suficiente.

millones de dólares. Y no ve que su base administrativa ha quedado atrás.

Yo he trabajado con empresarios durante 50 años. Puedo decir que hay una curva bastante normal; 80%

dentro de ella. Aun cuando un negocio esté creciendo a ritmo normal — nada de triplicar su tamaño cada seis meses sino creciendo a una buena tasa, sólida, sostenible la ineficiencia de la administración se empieza a sentir hacia el final del cuarto año.

Inc.: ¿Y entonces es cuando falla la base administrativa?

Drucker: Sí. Al principio el fundador típico lo hace todo él mismo. Tiene ayudantes pero no tiene colegas. Subitamente todo empieza a andar a guisa de manga por hombro. La calidad decae; los clientes no pagan; las entregas se atrasan.

Inc.: Pero todos los negocios nuevos cometen errores, muchos errores. ¿Cuál es un síntoma que ningún empresario puede dejar

de tomar en cuenta cuando ¡a administración empieza a fallar?

Para evitar una crisis hay que dedicarse a formar un equipo administrativo. Para entonces ya tendrá tal vez 40 personas que trabajan a sus órdenes. Estúdielas para ver quiénes muestran habilidad administrativa. Llame a esos 4 o 5 individuos (no es probable que tenga más) y dígales:

“Quiero que cada uno de ustedes se sienta solo el próximo fin de semana y estudie a los demás, incluyéndome a mí(pero no a sí mismo) y piense en qué sobresale cada uno”. Después se reúnen, toman una hoja de papel en blanco y hacen una lista de las actividades principales del negocio. Hoy denominamos esto “establecer nuestras competencias básicas”

Los empresarios jóvenes no pueden pagar lo que costaría traer un equipo administrativo de fuera, pero ahí está Tom, que es muy hábil para servicio al cliente, así que se lo puede encargar de dirigir la oficina, darle una carga adicional durante unos pocos meses o unos pocos años, o darle un asistente. Pero por ahora la función de Tom es servicio al cliente. Y ahí está Jane, veterana en manufactura, que supera a todos los demás en tratar a la gente, así que la experta en manufactura será también directora de personal.

Luego se celebran reuniones todos los meses, tal vez los sábados, y en el término de un año tiene uno un equipo administrativo. Se necesita por lo menos un año, y tal vez año y medio, para crear un equipo.

Inc.: ¿Para empezar a trabajar como un verdadero equipo?

Drucker: Sí, pero también para entender que aun

cuando Joe es un individuo con quien es difícil llevarse bien, es justamente el técnico en finanzas que necesita más. O para ver que Tom se está perfilando como un gerente de ventas y

marketing de primera, pero que como gerente de servicio al cliente no da la medida. Puede haber sido el mejor que había, pero eso no basta.

Inc.: Es una decisión difícil de tomar para el empresario, sobre todo si Tom ha estado en la compañía desde el principio.

Drucker: Sí, pero si se empieza a formar el equipo con año y medio de anticipación, Tom sabrá que ya le ha llegado la hora de separarse. Uno no se puede esperar hasta que todo se descomponga al mismo tiempo.

Inc.: ¿Y el cuarto escollo?

Drucker: El cuarto escollo es el más difícil de todos. Se da cuando el negocio tiene éxito y el empresario empieza a anteponer su propia personalidad a los intereses del negocio. Es un individuo que ha trabajado 18 horas diarias durante 14 años, tiene un negocio de 60 millones de dólares y un equipo administrativo que funciona. Entonces se pregunta: ¿Qué quiero hacer ahora? ¿Cuál es mi función? Estas preguntas no son acertadas. Si uno empieza con ellas, invariablemente se matará a sí mismo y matará el negocio.

Inc.: ¿Qué es lo que se debe preguntar?

Drucker: Hay que preguntarse: ¿Qué necesita el negocio en esta etapa? La siguiente pregunta es: ¿Tengo yo esas cualidades?

Hay que empezar con lo que necesita el negocio, y en eso puede ser muy útil una persona de fuera.

Algunas veces habla una persona de fuera, un accionista o un abogado o un contador. Generalmente alguien tiene que cantarle las verdades a ese empresario para que despierte a la dura realidad de que no lo está haciendo bien. Él sabe que no se está concentrando en lo que debiera.

Inc.: ¿Cree que los empresarios de hoy son más hábiles para evitar los escolios a los cuales usted se refiere?

Drucker: No.

mc: ¿A pesar de su educación, a pesar de postgrado en administración?

Drucker: No. La educación no da ni experiencia ni sabiduría.

Londres en 1851, que introdujo la segunda revolución industrial. En la década de 1850, William Henry Perkin inventó en Inglaterra la primera anilina y con ella la moderna química industrial.

Ésa fue la década en que Wernervon Siemens inventó en Alemania el primer motor eléctrico y con él la moderna industria eléctrica. Ésa fue la época que presencié el triunfo de la segadora de Cyrus Mc Cormick y la invenci(de la agricultura mecanizada. Ésa fue la época que trajo primer cable transatlántico y el primer servicio de vapores transatlánticos. Ésa fue la época en la cual Bessemer, en Inglaterra, inventó el proceso de fabricar acero que lleva: su nombre, y los hermanos Pereire, en Francia, fundaron el Crédit Mobilier y con él las finanzas modernas. A partir de esa época y hasta 1914 apareció cada 14 meses más o menos un gran invento nuevo, cada uno de los cuales creó inmediatamente una nueva industria.

Inc.: ¿En qué se diferenciaba ese período de invención del actual?

Drucker: Las grandes organizaciones tienen que aprender a innovar, pues de lo contrario no sobrevivirán. Para algunas eso significa transformarse totalmente. Las más grandes están creciendo por alianzas y contratos de asociación, y sin embargo muy pocos de los magnates saben cómo dirigir una alianza. Están acostumbrados a dar órdenes, no a trabajar con un socio, y eso es totalmente distinto.

Inc.: ¿Qué ejemplos podría citar de compañías que han tenido éxito con el empresariado interno?

Drucker: Hay compañías hábiles para mejorar lo que ya están haciendo; los japoneses lo llaman kaizen. Hay compañías diestras en extender lo que están haciendo; y hay compañías que lo hacen muy bien en materia de innovación. Una gran compañía tiene que ser capaz de hacer las tres cosas simultáneamente: mejorar, extender, innovar. No sé de ninguna de las grandes compañías que ya pueda hacer esto; pero están aprendiendo.

Inc.: ¿Y qué decir de la innovación y el empresariado en el gobierno?

En ninguno de los países más desarrollados hay un gobierno que funcione. Los Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Francia, el Japón... ninguno tiene un gobierno que los ciudadanos respeten y que merezca su confianza.

El gobierno moderno necesita innovación. Lo que tenemos en la actualidad ya tiene unos cuatrocientos años. El invento del Estado-nación y del gobierno moderno a fines del siglo XVI fue ciertamente una de las más grandes innovaciones de la historia, y en doscientos años se impuso en todo el mundo.

El gobierno, y no los negocios ni las empresas sin ánimo de lucro, va ser el área más importante de empresariado e innovación en el curso de los próximos 25 años.

8

**No son
empleados,
son personas.**

En sólo los Estados Unidos hay unas 7 000 firmas que suministran empleados temporales. Entre todas ubican a unos 2,5 millones de trabajadores cada día.

Hoy suministra empleados para todos los oficios, hasta de director ejecutivo. Hay una firma, por ejemplo, que provee gerentes de manufactura para que se encarguen de una nueva planta, desde su iniciación en la mesa de dibujo hasta que entre en plena producción.

Esas firmas manejan a los empleados y las relaciones laborales de sus clientes.

Las OEP, lo mismo que las agencias de empleos, han ampliado grandemente su campo de acción en los últimos años.

. Originalmente se limitaban a servir a firmas pequeñas; pero Exult (de Irvine, California) probablemente la más conocida, se diseñó desde el principio en 1997 como coempleadora de las empresas más grandes del país. Entre sus clientes se cuentan BP Amoco (en todo el mundo), Unisys y Tenneco Autornotive. Sus acciones ya se negocian entre el público y en NASDAQ.

¿Pero quién es el jefe de esos empleados contratados por fuera? Si la OEP toma las decisiones de contratar, des pedir, ubicar y promover, ¿cómo puede funcionar un ejecutivo?

Exult sabe que tiene que satisfacerme a mis colegas y a mí para conservar su contrato. Pero Exult es la que toma la decisión de despedir o trasladar a una persona. Esto lo hace sólo por que yo se lo he sugerido o después de cuidadosa consulta conmigo; pero yo sé igualmente que Exult tiene tres obligadores: conmigo, con la compañía y con el empleado. Si no satisface al empleado, éste se marcha. En uno o dos casos yo he cedido cuando Exult arguyó que trasladar a un empleado a quien yo quería retener era lo mejor para el empleado mismo, y a la larga probablemente también para la compañía”

Tanto la industria de los temporales como la de las OEP están creciendo rápidamente. Adecco crece 15% al año; la industria en su conjunto, más aún: 30% al año; en otras palabras, se

duplica cada dos años y medio y espera dar empleo a 10 millones de norteamericanos para el año 2005.

La explicación más común que se da de la popularidad de los empleados temporales es que dan a los empleadores mayor flexibilidad.

Lo que impulsa el continuo aumento de los temporales y de las OEP es la creciente carga de reglas y reglamentos que deben cumplir las empresas que dan empleo.

El costo de esas reglas y reglamentos amenaza estrangular los negocios pequeños.

Se calcula que el costo del papeleo relacionado con el empleo ha subido un %•

Muchos de estos costos se pueden evitar valiéndose de trabajadores temporales en lugar de empleados.

Otra manera de reducir los costos burocráticos es contratar por fuera las relaciones con empleados: en otros términos, dejar que los especialistas se encarguen del papeleo.

En 1997, McKinsey & Co. hizo un estudio en el cual llegó a la conclusión de que una firma global de las 500 de la lista de Fortune —o sea en realidad una compañía muy grande— también puede reducir sus costos laborales entre 25 y 33% si deja el manejo de sus relaciones laborales a cargo de una firma externa.

En el Japón, Adecco crece a razón de 40% al año.

Aun más onerosos que los costos son el tiempo y la atención que los reglamentos exigen a la administración.

Con razón quienes dan empleo en su inmensa mayoría se quejan de que no les queda tiempo para atender la distribución del producto y su servicio, los clientes y los mercados, ni la calidad; es decir, no tienen tiempo para trabajar en los resultados.

Ya no cantan la vieja consigna de ‘ mayor activo es la gente’. Ahora dicen: ‘Nuestro mayor pasivo es la gente’

En los contratos de servicio total con una OEP (y muchas no aceptan otra cosa) se estipula explícitamente que ésta tiene el deber y el deber de ubicar a las personas en los empleos y compañías donde mejor encajen y se acomoden. Cómo balancear estas responsabilidades para con el cliente empleador y para con el empleado es probablemente el deber más importante de una OEP.

Las compañías no lo entienden.

Las políticas de relaciones humanas siguen dando por sabido que todos los que trabajan para la compañía, o la mayor parte, son sus empleados. Pero como lo hemos visto, eso no es verdad. Algunos son temporales y otros son empleados de un contratista de fuera que maneja, digamos, el sistema de computadores o los centros de llamadas de la compañía.

Las agencias de empleos temporales afirman que ellas venden productividad — en otras palabras, que le hacen a la compañía el trabajo de supervisión — pero es difícil ver cómo pueden cumplir. La productividad de las personas que le suministran al cliente depende de ubicarlas, manejarlas y motivarlas. La agencia de empleos temporales no tiene el control de ninguna de estas áreas, como tampoco lo tiene la OEP.

Esta falta de supervisión es un verdadero problema. Toda organización necesita un manejo de empleados que considere como deber suyo supervisar a todas las personas de cuyo rendimiento y productividad depende la empresa, ya sean trabajadores de medio tiempo o empleados de la compañía o de sus proveedores, contratistas y distribuidores.

Y Sony, la gigantesca compañía japonesa de bienes electrónicos de consumo, está experimentando con un plan según el cual quien solicite empleo permanente en cualquiera de sus plantas tendrá que trabajar primero 10 meses como empleado temporal de Adecco. Durante este período de prueba, sin embargo, Sony actuará como gerente de personal para el candidato, aun cuando legalmente Adecco sea la empleadora.

Lo que hizo productiva a la clase trabajadora tradicional fue el sistema — ya fuera “la única y mejor manera” de Frederick Winslow Taylor, la línea de montaje de Henry Ford o la gestión de calidad total de Edward Deming. En el sistema se incorpora el conocimiento.

En el equipo de trabajadores tradicional el individuo sirve al sistema; en un equipo de trabajadores del conocimiento el sistema tiene que servir al trabajador.

Sería difícil exagerar la importancia de concentrarse en la productividad de los trabajadores del conocimiento, pues la característica típica de un personal bien calificado es que no es trabajo” sino “capital”.

Los norteamericanos misma manera en la productividad de su capital, es decir, del conocimiento.

Libertad para manejar a la gente

Las agencias de empleos temporales, y sobre todo las OEP, dejan en libertad a los gerentes para que atiendan el negocio, en lugar de ocuparse con reglas, leyes y papeleo.

Dedicar uno la cuarta parte de su tiempo a ese papeleo.

Las compañías tienen, pues, buenas razones para” recabar con las tareas de rutina de las relaciones con los empleados, ya sea sistematizando internamente el manejo de éstos, o contratando temporales por fuera o con una OEP. Pero deben cuidar de no destruir al mismo tiempo las relaciones con la gente. En efecto, el principal beneficio de disminuir el papeleo puede ser ganar un poco de tiempo para ocuparse de tales relaciones. Los ejecutivos tendrán que aprender lo que un eficiente director de un departamento universitario o de una orquesta sabe desde hace largo tiempo: que la clave de la grandeza está en buscar el potencial de las personas y dedicar tiempo a desarrollarlo.

La única manera de alcanzar liderazgo en un negocio basado en el conocimiento es, igualmente, dedicar el tiempo necesario a los profesionales que prometen: llegar a conocerlos y hacerse conocer por ellos; retarlos y estimularlos.

Las relaciones con los empleados se pueden y se deben sistematizar; y eso significa que pueden y tal vez deben hacerse impersonales.

9

Servicios financieros:

Innovar o morir

10

¿Vamos más

allá del

capitalismo?

Yo les he dicho con frecuencia a los ejecutivos que una razón de salarios de 20 a 1 es el límite más allá del cual no pueden ir si no quieren crear resentimientos y decadencia del espíritu de trabajo en su empresa.

Hoy creo que es social y moralmente imperdonable que los altos ejecutivos cosechen inmensas riquezas para ellos mismos mientras a los trabajadores los echan a la calle.

El mercado, en efecto, no es un sistema predecible sino básicamente inestable; y si no es previsible, uno no puede basar en él su comportamiento.

Todo lo que podemos decir es que cualquier equilibrio a largo plazo es el resultado de muchas adaptaciones a corto plazo a las señales del mercado.

Fuera del corto plazo, el mercado es inútil.

Cuando el director financiero pregunta, como lo hace siempre: “va a ser el rendimiento?” de tal o cual proyecto, la única respuesta es: “Dentro de diez años lo sabremos”.

¿Qué tipo de problemas sociales tiene el Japón? Cuando uno llega a los 55 años en ese país, prácticamente lo echan a la basura, aun cuando todavía tenga la probabilidad de vivir otros 30 años.

Los jóvenes ya no cuidan de los viejos.

Fuera del Japón nadie parece saber que si bien el 20% de los estudiantes sobresale, el resto simplemente está olvidado. El sector social trata de atender a estos niños.

La crisis asiática

Fundamentalmente la crisis asiática no es económica sino social.

De muchas maneras vemos en Asia la misma clase de tensiones que se vieron en Europa como resultado de la gran perturbación y la rápida urbanización que trajo la revolución industrial que la acompañó.

Cuando conocí a Corea, por la década de 1950, era 80% rural y nadie tenía más que una educación de escuela secundaria, porque los japoneses que habían dominado el país no permitían otra cosa.

No había industrias porque los japoneses no permitían que nadie tuviera más de unos pocos empleados.

Hoy Corea es una potencia industrial, su población es urbana en casi un 90% y tiene un alto nivel de educación. Todo en 40 años.

Colectivamente, los chinos del exterior” se han convertido en una de las grandes potencias económicas del mundo. Son dueños de negocios donde quiera que estén; constituyen a menudo la clase profesional donde vayan, y ejercen influencia en los líderes. Con excepción de Singapur, Taiwán y Hong Kong, que son enteramente chinas, en ninguna parte los quieren. Algunos calculan que unos 200 millones de campesinos forman una población flotante que anda de un lugar a otro en busca de trabajo, y no es probable que lo encuentre.

Del Japón

La potencia líder de Asia es el Japón; pero esencialmente el Japón es un país europeo. Peor aún, es un país europeo del siglo XIX y por eso está hoy empantanado en la parálisis.

Como Austria en los días de mi padre o Francia en la época de su auge, el Japón es un país manejado por una burocracia de empleados oficiales. Pero si los empleados oficiales se vuelven corruptos o incompetentes, es un golpe escandaloso. Japón está hoy escandalizado.

La idea de que la industria japonesa es competitiva eficiente es pura necedad. El país sigue teniendo el más bajo porcentaje de su economía en el comercio internacional (un 8% y en su mayoría automóviles y artículos electrónicos). Por eso tiene muy poca experiencia en economía mundial. La mayor parte de su industria está protegida y es grotescamente ineficiente. Por ejemplo, si el Japón abriera su industria del papel a las importaciones, las tres grandes compañías papeleras que hay en el país desaparecerían en 48 horas.

El negocio de divisas internacionales está totalmente en manos de compañías extranjeras.

Cuando estudio hoy un banco japonés, veo el mismo banco que manejaba mi padre en Austria inmediatamente después de la Primera Guerra Mundial.

Aun cuando el banco era tan ineficiente y tan recargado de empleados, ganaba dinero porque los muchos artesanos del imperio austrohúngaro no tenían inconveniente en pagarle 5%. En ninguna parte podían conseguir un préstamo.

Después el mundo cambió. El imperio se desmanteló las deudas cayeron en mora, los clientes no volvieron tomar dinero prestado. El banco, ya saturado de empleados tuvo que aceptar más que devolvían de Praga y de Cracovia. Las utilidades desaparecieron devoradas por los costos indirectos.

Así está hoy el Japón.

Debido a una costumbre que data de 1890, según la cual las compañías tienen que contratar personal de una lista de universidades para asegurar la oferta de graduados, hasta hace dos años las compañías seguían contratando gente cuando los negocios estaban declinando. Temían que las suprimieran de la lista de empresas que recibían graduados. Conozco una empresa que contrató 280 individuos de seis universidades, a pesar de que la compañía se estaba contrayendo.

Así pues, los recién contratados se pasan el día mano sobre mano sin tener nada que hacer. Por la tarde salen a emborracharse con el jefe. ¿Es eso trabajar?

NPQ: ¿Cómo puede el Japón, como Estado europeo del siglo XIX, prosperar en el super competitivo siglo XXI?

Drucker: A pesar de todo lo que acabo de decir, no hay que subestimar a los japoneses. Tienen una habilidad increíble para hacer de la noche a la mañana brutales cambios radicales de 180 grados.

Son muy capaces de dar una dramática media vuelta. Una vez que cuentan con el consenso de una masa crítica, el cambio es muy veloz.

De la China.

En los próximos diez años la China se habrá transformado. Si la historia nos puede servir de guía, se segmentará en algún tipo de descentralización regional.

Reformar estas industrias totalmente ineficientes sin producir conmoción social es el problema más serio que tiene el país para los próximos años.

La fábrica más grande de bicicletas está en Xi'an son de tan mala calidad que se desbaratan con sólo mirar las, de manera que en Xi'an todo el mundo anda en bicicletas de Shanghai, a pesar de que se supone que está prohibido importarlas.

Una vez hablé con el director de la famosa planta No. 2 de camiones en Beijing. Me dijo que tenía 115 000 empleados para producir 45 000 camiones, pero que si pudiera reducir el número de trabajadores a 45 000 podría producir 115 000 camiones.

Para la China hay tres respuestas. La primera es la oficial: que se van a volver eficientes y modernos. Hay algunos ejemplos de esto, como la planta de bicicletas de Shanghai, pero no muchos.

La segunda respuesta proviene del antiguo proverbio chino: Para seguir en línea recta hay que salirse primero a un lado, luego al otro". En la práctica eso es lo que la China ha venido haciendo durante los últimos siete años. Primero financian sus industrias con subsidios inflacionistas hasta que el peligro es un exceso de subsidios de desempleo; entonces podan un poco el personal de trabajadores en las grandes industrias estatales hasta que hay otra vez mucho desempleo, y luego inflan nuevamente. Cada vez pueden reducir un poco.

La tercera respuesta, que por muchos aspectos es la más realista, consiste en concentrarse en unas pocas áreas en las cuales pueden mostrar suficientes ejemplos de empresas que dan buenos rendimientos para atraer capital extranjero. Éste ha sido el método de la región de Shanghai, y en general ha funcionado.

NPQ: Entonces ¿cuál será la "perturbación básica" del siglo XXI?

Drucker: El reto demográfico. En los países desarrollados el problema no es el que todos dicen la población que envejece sino la disminución de la población joven.

Los Estados Unidos son el único país desarrollado donde hay suficientes bebés (2,2 por cada mujer en edad reproductiva) para reemplazar la población. Pero sólo por su alta inmigración. Entre los inmigrantes iberoamericanos cuatro hijos es normal.

11

Surgen las grandes instituciones

La historia de la sociedad en occidente durante el último milenio se puede condensar, sin excesiva simplificación, en una sola frase: surgimiento, decadencia y resurgir del pluralismo.

Señorío del feudo

El caballero ejercía el poder político, económico y social de la empresa caballeresca, el feudo. Esto condujo a todas las demás unidades de la sociedad medieval seculares o religiosas, a convertirse en centros autónomos de poder.

12

La economía global y el Estado-nación

Un real sobreviviente

La desaparición del Estado-nación se había venido prediciendo desde mucho antes que se hablara de globalización de la economía mundial hace unos 35 años. La más reciente de esas predicciones por parte de personas eminentes y serias aparece en el libro *The Sovereign individual*, escrito por Lord William Rees-Mogg.

Ex director del *Time* de Londres y actualmente vicepresidente de la BBC y James Dale Davidson afirman que Internet será tan fácil para todos, salvo los que menos tienen.

Una explicación popular es que los japoneses son unos genios; pero aún cuando los grandes exportadores son muy listos, ningún genio puede recuperarse de una pérdida del 50% de sus ingresos casi de la noche a la mañana. La verdadera explicación es que el dólar barato benefició al Japón, tanto como lo perjudicó. Ese país es el mayor importador mundial de alimentos y materias primas, los cuales se cotizan en dólares. Gasta tanto en importar estos artículos como lo que gana en la exportación de bienes manufacturados terminados. Una determinada compañía manufacturera japonesa como Toyota puede perder, porque los dólares que recibe por los automóviles que manda a E.U. sólo ganan en yenes la mitad que antes, pero para la totalidad de la economía japonesa la devaluación del dólar frente al yen fue una simple limpieza.

La Secretaría de Comercio de los Estados Unidos estima que el 40% o más de los bienes exportados por cualquier país desarrollado va subsidiarias o sucursales de compañías locales en el extranjero. Oficial y jurídicamente son exportaciones, pero económicamente son transferencias internas de la compañía. De modo que 40% de lo que se registra como comercio no es más que una ficción jurídica. Y esa proporción sigue aumentando.

Si bien el comercio de bienes ha aumentado después de la Segunda Guerra Mundial más rápidamente que en ninguna otra época de la historia, lo ha hecho aún más el comercio de servicios, ya sean servicios financieros; consultoría, contaduría, seguros o ventas al por menor.

El dólar barato aumentó su exportación de bienes manufacturados en el corto plazo, pero también perjudicó la capacidad de la industria estadounidense para invertir en el extranjero y crear así a largo plazo mercados para sus exportaciones.

13

La sociedad

Tiene prelación

Punto de vista de un hereje

La política norteamericana respecto al Japón, especialmente durante la crisis económica de Asia, se basa en cinco supuestos que han venido a ser artículo de fe para los formuladores de esa política, para los eruditos japoneses y aun para muchos ejecutivos de los negocios. Pero todos son claramente erróneos o por lo menos muy dudosos. Son ellos.

Sin embargo, los supuestos correctos sobre el Japón son:

Las burocracias dominan en casi todos los países desarrollados. Los Estados Unidos y unos pocos países menos populosos de habla inglesa como Australia, Nueva Zelanda y Canadá son excepciones, no son la regla.

“Caídos del cielo” es la expresión que los japoneses usan para designar la práctica según la cual los altos funcionarios del gobierno, una vez que llegan a la edad de jubilación, entre los 45 y los 55 años, pasan a ser “asesores” de las grandes compañías, costumbre que en los Estados Unidos se considera típicamente japonesa.

Los asesores japoneses que caen del cielo son bien pagados pero sus cargos son canonjías. Por lo general ni siquiera se espera que vayan a la oficina, como no sea una vez al mes a cobrar la nómina.

Las elites mandan

¿Sería muy difícil reducir el poder de la burocracia japonesa? Porque su trayectoria ha sido desastrosa. Pasó de un fracaso a otro durante los últimos 25 años, no supo elegir los ganadores a fines de la década de 1960 y principios de la de 1970 y escogió en cambio perdedores como el macrocomputador, con la consecuencia de que el Japón está hoy muy a la zaga en la industria informática y en todo lo que sea alta tecnología.

Desde entonces, la burocracia se ha revelado infestada por la corrupción, que ha alcanzado incluso a instituciones de prestigio como el Banco del Japón y el Ministerio de Finanzas. Esto les ha costado a los burócratas su pretensión de liderazgo moral. Aun los más firmes sostenes de la burocracia, que son las grandes compañías, se han vuelto contra ella.

Veamos otro ejemplo: la falta de una elite dirigente en Italia ciertamente ha tenido mucho que ver con la parálisis política y la inestabilidad social del país.

Todo gobernante hace lo mismo. Pero las elites se pueden mantener en el poder únicamente porque no hay reemplazo a la vista. Mientras no se ofrezca una alternativa.

Estos son los hechos. La política estadounidense frente al tiene que basarse en el supuesto de que la burocracia seguirá siendo, hasta donde es posible prever en el futuro, la elite gobernante del Japón, o por lo menos la más poderosa, con reglamentos o sin ellos.

Económicamente la política agraria japonesa ha sido un desastre. En materia de agricultura el país está peor que cualquiera otro de los países desarrollados.

Incluso los Estados Unidos, pero a diferencia de los demás, el Japón necesita hoy importar más alimentos que nunca antes, más que cualquiera otro de los países desarrollados.

El segundo gran éxito de la burocracia japonesa fue también un caso de inacción estudiada: no atacar el problema de la distribución al por menor. A fines de la década de 1950 y principios de la de 1960, el Japón tenía el sistema de distribución más anticuado, costoso e ineficiente del mundo, incluso más cercano al siglo XVIII que al XIX. Consistía en miles de pequeñas tiendas de propiedad de las familias, cuchitriles con costos tan enormes y márgenes tan sumamente altos que apenas permitían a los propietarios arreglárselas. Economistas y líderes de los negocios advertían que el país no podía tener una sana economía moderna mientras no contara con un eficiente sistema de distribución. La burocracia, sin embargo, se negó a ayudar. Por el contrario, adoptó una tras otra una serie de disposiciones destinadas a retardar el crecimiento de modernos minoristas, como los supermercados y los vendedores con descuento. Económicamente, reconocían los burócratas, el sistema actual es un lastre enorme, pero es la red de seguridad social del Japón. Una persona que pierda su empleo o que se tenga que jubilar a los 55 años con una cesantía que apenas le alcanza para unos pocos meses, siempre puede conseguir trabajo de subsistencia en la pequeña tienda de un pariente. En esa época todavía no existían en el Japón ni el seguro ni la pensión de desempleo.

Cuarenta años después, el problema de la distribución al por menor ha desaparecido, tanto social como económicamente. Las pequeñas tiendas de familia todavía existen pero, especialmente en las ciudades grandes, se han convertido en concesionarias de las grandes cadenas nuevas de distribución. Los antiguos cuchitriles desaparecieron. Hoy las tiendas pequeñas son limpias, bien alumbradas, administradas centralmente y computarizadas. Es muy posible que el Japón tenga actualmente el sistema de distribución más eficiente y más barato del mundo, y los pequeños comerciantes ganan buen dinero.

La tercera experiencia formativa de la burocracia japonesa, que a diferencia de las dos primeras fue un fracaso, también le enseñó a no actuar. En efecto, el fracaso provino de violar

las enseñanzas anteriores y no hacer caso de la sabiduría de aplazar y retardar. A principios de la década de 1980, el país experimentó lo que en cualquier otra parte no se habría considerado una recesión sino una pequeña retardación del crecimiento económico y el empleo. Pero esa retardación coincidió con la liberación del tipo de cambio fijo dólar-yen y la rápida caída del valor de cambio del dólar estadounidense que infundió pánico al Japón, que dependía de las exportaciones. Los burócratas cedieron a la resultante presión pública y se volvieron activistas al estilo occidental. Invirtieron sumas inmensas en esfuerzos por estimular la economía y el resultado fue el desastre. El gobierno empezó a acumular mayores déficits presupuestarios que la mayoría de los países desarrollados; el mercado de valores se activó localmente y elevó la relación precio- utilidades hasta 50:1 y aún más; los precios de la propiedad raíz experimentaron alzas más locas aun, y los bancos, inundados de dinero para el cual no había prestatarios sólidos, prestaban frenéticamente a los especuladores. La pompa de jabón reventó, naturalmente (la actual crisis financiera es su legado), y los bancos, las compañías de seguros y demás entidades financieras liquidaron pérdidas reales en valores bursátiles, finca raíz y préstamos incobrables.

El Japón afronta una crisis financiera más grande que cualquier otro país desarrollado a partir de la Segunda Guerra Mundial.

Más serias aun, y mucho más difíciles de manejar, son las amenazas sociales de las crisis bancarias. Todo el sistema financiero japonés ya se está contrayendo.

La sociedad japonesa.

La clave más importante para entender cómo piensa, cómo trabaja y cómo se comporta la burocracia japonesa es entender las prioridades del Japón.

A los ojos de un extranjero, el Japón parece poseer una extraordinaria fuerza de cohesión social. Ninguna otra sociedad en la historia ha hecho frente con éxito a dislocaciones y

cambios tan extremos, como el viraje de 180 grados que le impuso en la década de 1860 el comodoro Perry con su flota de guerra, y como resultado del cual el país más aislado del mundo.

Bien saben cuán cerca estuvo el país del colapso y la guerra civil en ambas ocasiones. De ahí la importancia extraordinaria que conceden, por ejemplo, al empleo vitalicio como aglutinante social del Japón.

14

De la ciudad

Civilizada

La única solución.

Sólo el sector social, es decir, las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, puede crear lo que necesitamos hoy: comunidades para los ciudadanos y especialmente para los trabajadores de alto nivel educativo que ya están dominando en las sociedades desarrolladas. Una razón para esto es que sólo las organizaciones sin ánimo de lucro pueden proveer la inmensa diversidad de comunidades que necesitamos desde iglesias hasta asociaciones profesionales, desde entidades para ayudar a quienes no tienen vivienda hasta clubes de salud para que pueda haber comunidades de libre elección para todos.

Sólo las instituciones del sector social pueden ofrecer oportunidades de trabajo voluntario y así capacitar a los individuos para tener una esfera en la cual ejerzan control y al mismo tiempo un campo de acción en que puedan hacerse sentir.

El siglo XX presenció el explosivo crecimiento tanto del gobierno como del sector privado, especialmente en los países desarrollados. Lo que requiere el naciente siglo XXI es un crecimiento igualmente explosivo del sector social sin ánimo de lucro para construir comunidades en el ambiente social nuevamente dominante: la ciudad.

15

La sociedad futura

El conocimiento es todo

La sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus tres características principales serán:

- Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aun con menos esfuerzo que el dinero.
- Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal fácil de adquirir.
- Potencial de fracaso tanto como de éxito. Cualquiera puede adquirir los “medios de producción”, es decir, el conocimiento que se requiere para el oficio, pero no todos triunfan.

Dada la facilidad y rapidez con la cual viaja la información, todas las instituciones de la sociedad ilustrada no sólo las empresas sino también las escuelas, universidades, hospitales y dependencias gubernamentales tendrán que hacerse globalmente competitivas, aunque continúen siendo locales en sus actividades y sus mercados. Esto obedece a que la Internet tendrá a los clientes informados acerca de qué hay disponible en cualquier parte del mundo y a qué precios.

Esta nueva economía descansará sólidamente en quienes trabajan con el conocimiento. Pero el desarrollo más notable será el de los tecnólogos del conocimiento:

Técnicos de computadores, diseñadores de software, analistas en los laboratorios clínicos, tecnólogos en manufactura y asistentes jurídicos.

Los tecnólogos del conocimiento probablemente serán la fuerza social, y tal vez también política, en las próximas décadas.

La decadencia de la agricultura como productora de riqueza y una manera de ganarse la vida ha hecho que el proteccionismo agrario se extienda en un grado que nadie habría imaginado antes de la Segunda Guerra Mundial. De la misma manera, la decadencia de la manufactura dará lugar a una explosión de proteccionismo industrial, aun que de labios para fuera sigamos ensalzando la libertad de comercio.

Más probable aun es que se formen bloques regionales que comer cien libremente en su interior pero que sean en extremo proteccionistas con respecto al exterior. La Unión Europea, el Nafta y el Mercosur ya señalan en esa dirección.

Una de las tareas más importantes de la alta gerencia de la gran compañía del mañana, y especialmente de la multinacional, será compaginar las demandas contradictorias que hacen al negocio tanto las necesidades de utilidades a corto y a largo plazo, como los diversos interesados en la corporación: los clientes, accionistas (sobre todo inversionistas institucionales y fondos de pensiones), empleados del conocimiento y comunidades.

Con este telón de fondo, el siguiente vistazo general buscará las respuestas a dos interrogantes: ¿Qué puede y debe hacer la gerencia ahora a fin de prepararse para la sociedad futura? Y, ¿qué otros grandes cambios debemos esperar, de los cuales aún no tenemos conciencia?

Cómo vivir con una población que envejece

En el año 2030, en Alemania, la tercera economía mundial por su tamaño, las personas mayores de 65 años constituirán casi la mitad de la población adulta, mientras que actualmente son una quinta parte; y a menos que el índice de nacimientos se recupere del bajo nivel actual de 1,3 por mujer, en el mismo período la población alemana de menos de 35 años se reducirá dos veces más rápidamente de lo que aumenta la población mayor.

La expectativa de vida, y con ella el número de personas mayores, ha venido aumentando constantemente desde hace 300 años; pero la disminución del número de personas jóvenes es una cosa nueva.

Todo esto significa que ganar el apoyo de las personas mayores será un imperativo político en todo país desarrollado. Las pensiones ya han pasado a ser un problema que figura con regularidad en las elecciones. Otro tema de discusión es si la inmigración es deseable para mantener el nivel de la clase trabajadora.

A más tardar para 2030, la edad en la cual se empiecen a percibir las pensiones de jubilación total habrá subido a los 75 años, y los beneficios de los pensionados con buena salud serán bastante más bajos de lo que son en la actualidad.

Ya las personas jóvenes y de mediana edad que trabajan sospechan que no habrá suficiente dinero de pensiones para ellas cuando lleguen a la edad tradicional de jubilación.

Necesarios pero indeseados.

La inmigración es indudablemente un tema más candente. El respetado instituto de investigación DIW de Berlín estima que para 2020 Alemania tendrá que importar cada año un millón de inmigrantes en edad de trabajar. Simplemente para mantener su población trabajadora. Otros países ricos de Europa se ven en igual situación, y en el Japón se habla de admitir 500 000 coreanos al año, que se devolverían a su país de origen cinco años después.

Hasta en los Estados Unidos la inmigración está alterando las afiliaciones políticas por largo tiempo establecidas, y la oposición de los sindicatos obreros a la inmigración en gran escala los ubicó en el bando antiglobalización que produjo las violentas protestas de 1999 durante la reunión de la Organización Mundial del Comercio.

Aun así, la experiencia estadounidense con la inmigración debe darle al país el liderazgo del mundo desarrollado durante varias décadas.

Un país de inmigrantes.

Pero no son sólo los números los que les darán una ventaja a los Estados Unidos. Más importante aun es el hecho de que el país está culturalmente preparado para la inmigración y desde hace mucho tiempo aprendió a integrar a los inmigrantes en su sociedad y su economía.

La nueva clase trabajadora.

Quienes trabajan con el conocimiento son los nuevos capitalistas.

Hace un siglo, una abrumadora proporción de la población de los países desarrollados trabajaba con las manos.

Cincuenta años después, la proporción de trabajadores manuales en la población activa en los Estados Unidos se había reducido a la mitad y los obreros fabriles eran el grupo más numeroso de la población

Obreros fabriles siguen siendo la mayoría de los trabajadores manuales, pero su participación en el total de la población activa ha bajado a un 15%: son más o menos los mismos que habían sido cien años antes.

Las expresiones industria del conocimiento, trabajo del conocimiento y trabajador del conocimiento se están usando hace apenas unos cuarenta años.

Primero, los trabajadores del conocimiento, colectivamente, son los nuevos capitalistas.

El conocimiento efectivo es especializado. Esto quiere decir que los trabajadores del conocimiento tienen que tener acceso a una organización una colectividad que reúna a diversos trabajadores del conocimiento y aplique sus especializaciones a un producto final común.

Más brillante asesor en desarrollo de productos sólo es eficaz si hay un negocio organizado y competente que convierta sus consejos en acción.

La sociedad del conocimiento es una sociedad de personas mayores y personas menores, más bien que de jefes y subalternos.

El futuro de la alta gerencia

El megacambio.

A medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcarán la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación.

La vida en la cumbre.

Una tarea igualmente importante para la alta gerencia en la empresa de la sociedad futura será balancear sus tres dimensiones: como organización económica, como organización humana y como organización social, cada vez más importante.

Una de estas dimensiones y subordina las otras dos. El modelo alemán de “economía social de mercado” hacía hincapié en la dimensión social, el japonés en la dimensión humana y el estadounidense (la “soberanía del accionista”) en la dimensión económica.

Las organizaciones sólo sobreviven si pueden ser dirigidas por personas competentes que tomen en serio su trabajo. El hecho de que hoy se necesite ser un genio para ser jefe de una gran organización indica claramente que la alta gerencia está en crisis.

La alta gerencia de las grandes organizaciones necesita un concepto nuevo.

Algunos elementos de tal concepto están empezando a aparecer. Por ejemplo, Jack Welch ha creado en la GE un equipo de alta gerencia en el cual el director financiero de la compañía y el de recursos humanos son casi iguales al director ejecutivo, pero ambos quedan excluidos de la sucesión a ese cargo.

Una compañía de servicios financieros, de buen tamaño, ensayó otra idea y no a un director ejecutivo sino a seis. El jefe de cada uno de los negocios operativos es también director ejecutivo para toda la compañía en un área de alta gerencia, como por ejemplo planeación y estrategia o recursos humanos. El presidente de la compañía representa a ésta ante el mundo externo y también participa activamente en la obtención, distribución y manejo del capital. Los seis se reúnen dos veces a la semana como comité de alta gerencia. Esto parece funcionar bien, pero sólo porque ninguno de los directores operativos quiere el puesto de presidente; cada uno prefiere seguir a cargo de sus operaciones. Hasta el mismo individuo que diseñó el sistema y luego asumió el cargo de presidente duda de que el sobreviva una vez que él se retire.

Los altos ejecutivos de todas estas compañías están tratando de hacer la misma cosa, cada uno a su manera: establecer la personalidad única de su organización.

Durante el medio siglo transcurrido a partir de la Segunda Guerra Mundial, la empresa se ha probado brillantemente como organización económica, esto es, creadora de riqueza y de empleos. En la sociedad futura el mayor reto para la gran empresa especialmente para la

multinacional puede ser su legitimidad social: sus valores, su visión, su misión. En efecto, en la sociedad futura la alta gerencia será la compañía.

El camino a seguir

Ya es hora de prepararse para la sociedad futura.

La sociedad futura no ha llegado aún, pero se ha hecho lo suficiente como para que estudiemos lo que hay que hacer en las siguientes áreas:

La empresa futura

Las empresas, incluyendo muchas de naturaleza peculiar como las universidades, deben empezar a experimentar con nuevas formas corporativas y llevar a cabo unos cuantos estudios pilotos, especialmente trabajando con alianzas, con socios y operaciones a riesgo compartido, y definiendo nuevas estructuras nuevas tareas para la alta gerencia. Igualmente se necesitan nuevos modelos de diversificación geográfica y por productos para las compañías multinacionales y para balancear concentración y diversificación.

Políticas de personal

Información externa.

Tal vez se pueda argüir, aun cuando sea una sorpresa, que la revolución informática ha hecho que la gerencia esté ahora menos bien informada que antes. Dispone de más datos, desde luego, pero la mayor parte de la información que tan rápidamente le da su sistema es sobre cuestiones internas de la compañía; y ya se ha visto en estas páginas que los cambios más importantes que en la actualidad afectan a una institución son los que ocurren por fuera de ella y que los actuales sistemas de información desconocen totalmente.

La información externa empieza a estar disponible por la Internet. Aun cuando esto está ocurriendo por ahora de una manera enteramente desorganizada, ya es posible que la gerencia

pregunte qué información externa como un primer paso para idear un sistema adecuado para recoger información pertinente sobre el mundo exterior.

Agentes del cambio

Para sobrevivir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio. La manera más eficaz de manejar el cambio es crearlo; pero la experiencia ha demostrado que injertar innovaciones en una empresa tradicional no da buenos resultados. La empresa tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (lo que los japoneses llaman kaizen). Requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados, y requiere innovación sistemática. La importancia de volverse agentes de cambio es que con ello se cambia toda la mentalidad de la organización. En lugar de ver el cambio como una amenaza, la gente llegará a considerarlo como una oportunidad.

¿Y después?

Grandes ideas

Volviendo a la revolución informática, vemos la aparición de nuevas instituciones y teorías. Las nuevas regiones económicas la Unión Europea, el Nafta, y la propuesta de Área de Libre Comercio de las Américas (Alca).

Todo esto sugiere que los cambios más grandes no los hemos visto todavía. También podemos estar seguros de que la sociedad de 2030 será muy distinta de la de hoy y que tendrá muy poco parecido con las predicciones de los actuales futurólogos de moda. No estará dominada por la tecnología informática ni ésta le dará forma; ésta, desde luego, será importante, pero será sólo una de varias tecnologías importantes. La característica central de la sociedad futura, como ha sido de las anteriores, será sus nuevas instituciones y nuevas teorías, ideologías y problemas.

