

# Peter F. Drucker

La administración en una  
época de grandes cambios



DEBOLSILLO

Peter F. Drucker

**La administración en una época  
de grandes cambios**

Traducción de  
María Isabel Merino

DeBolsillo

**Peter Drucker** (1909-2005) nació en Viena, Austria. Es considerado el “padre del management” por las más importantes autoridades en la materia. Escribió más de treinta libros acerca de la gerencia, la sociedad, la economía y la política. También escribió dos novelas y un libro autobiográfico. Además, publicó diversos artículos en la *Harvard Business Review* y fue un asiduo colaborador de revistas como *The Atlantic Monthly*. Se desempeñó asimismo como columnista del *Wall Street Journal* desde 1975 hasta 1995. Desde 1940 trabajó ampliamente —en los Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia— para grandes y pequeñas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Fue presidente honorario de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. Después de enseñar en el Sarah Lawrence College de Vermont desde 1942 hasta 1949, Drucker llegó a ser profesor de administración en la Escuela de Graduados de la Universidad de Nueva York, en 1950. En 1971, fue nombrado Profesor (Clarke) de Ciencias Sociales y Administración en la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Claremont y doctor honoris causa de varias universidades en los Estados Unidos, Bélgica, Checoslovaquia, Japón, España, Suiza y Gran Bretaña. Desde 1987, la escuela de graduados de Claremont lleva su nombre en su honor. Entre sus numerosos

libros podemos mencionar: *Las fronteras de la administración*, *La innovación y el empresariado innovador*, *La gerencia de empresas*, *La gerencia efectiva*, *El ejecutivo eficaz*, *Las nuevas realidades*, *Administración y futuro*, *La sociedad poscapitalista* y *La administración en una época de grandes cambios*.

## Prefacio

Todo lo que aparece en este libro —dos entrevistas, una al principio y otra al final y veinticinco capítulos entre ambas— tiene, pese a su aparente diversidad, un tema común. Todo trata de *cambios que con carácter irreversible ya se han producido*. Así pues, trata de cambios respecto de los cuales los ejecutivos pueden —en realidad, deben— tomar medidas. Ninguna parte de esta obra intenta predecir el futuro. Todas tratan de lo que los ejecutivos pueden hacer —y deben hacer— para *construir* el futuro.

No es tan difícil predecir el futuro, lo que sucede es que no tiene objeto. Muchos futurólogos tienen un alto porcentaje de aciertos, la forma en que se miden a sí mismos y con la que se los suele medir. Hacen un buen trabajo pronosticando *algunas* cosas. Pero los cambios fundamentales que se produjeron pese a que nadie los predijo ni podía predecirlos son siempre mucho más importantes. Si volvemos la vista diez años atrás, nadie en 1985 pudo predecir que el establecimiento de la CEE no conseguiría poner en marcha un crecimiento económico explosivo en Europa sino que, por el contrario, señalaría el comienzo de una década de estancamiento económico y litigios mezquinos. Como resultado, la Europa unificada de 1995 es, en realidad, más débil dentro de la economía mundial que la fraccionada Europa

de 1985. Nadie, hace diez años, predijo ni podía predecir el explosivo crecimiento económico de la China continental, un crecimiento que surgió a pesar de, más que debido a, las medidas de su gobierno. Nadie predijo la aparición de los 55 millones de chinos de fuera de China como nueva superpotencia económica. Nadie, hace diez años, podía predecir que la mayor repercusión que la revolución de la información tendría en la economía sería una forma radicalmente nueva de plantear y estructurar el más viejo sistema de información —y uno que parecía estar osificado en cada una de sus articulaciones y en cada uno de sus tejidos—, el antiguo modelo de contabilidad.

Y algo igualmente importante: no se pueden tomar decisiones para el futuro. Una decisión es un compromiso para actuar y se actúa siempre en el presente y sólo en el presente. Pero lo que se hace en el presente es también el único camino para *construir el futuro*. A los ejecutivos se les paga para que ejecuten; es decir, para actuar de forma eficaz. Y eso sólo pueden hacerlo si tienen en cuenta el presente y explotan los cambios que ya se han producido.

Este libro empieza con la tarea del ejecutivo; es decir, con la gestión. ¿Qué ha sucedido en el mundo de los ejecutivos que pone en duda —o quizás incluso convierte en inservibles— los supuestos, reglas y prácticas que han funcionado durante los últimos cuarenta años y que, por ello, se han dado automáticamente por buenos? El libro pasa luego a observar las implicaciones de un cambio concreto y fundamental en la gestión, la economía y la sociedad; el surgimiento de la información como recurso clave del ejecutivo y como esqueleto de la organización. La premisa de esta parte de la obra es el viejo dicho de que o dominas tus herramientas o eres su esclavo. ¿Qué han de aprender los ejecutivos para ser dueños de la nueva herramienta? Luego el libro deja las organizaciones y el trabajo de los ejecutivos y se adentra en los mercados y en una economía mundial en la que hay un nuevo centro de poder y nuevos mercados e industrias en expansión.

En la última sección se analizan los cambios en la sociedad y el gobierno que, quizás, sean los de mayor importancia ocurridos en este siglo de transformaciones sociales, en el cual gobernar ha sido a la vez un gran éxito y el más absoluto fracaso.

Hace sólo treinta años, puede que sólo veinte, solía decirse que aunque había muchísimos más directivos y ejecutivos que en los años veinte (por no hablar de la época anterior a la Primera Guerra Mundial), la mayoría de ellos hacían casi lo mismo que sus predecesores habían hecho y de una manera casi igual. Nadie podría seguir diciendo eso de los directivos y ejecutivos actuales. Pero si hoy tenemos la certeza de algo es de que los directivos y ejecutivos del futuro harán cosas aún más diferentes de las que hoy hacen sus homólogos. Y las harán de formas aun más diferentes. La meta de este libro es poner a los ejecutivos actuales en condiciones de adelantarse a ese mañana diferente; es más, de hacer que sea *su* mañana.

Peter F. Drucker  
Claremont, California  
Mayo de 1995

## Agradecimientos

Desde el principio, en 1991, cada parte de este volumen fue escrita teniendo el libro en mente. Pero, también, cada una de ellas fue publicada con anterioridad, y de forma intencionada. Es la reacción de los lectores —y especialmente de los amigos de todo el mundo, antiguos alumnos y clientes antiguos y actuales— lo que decide finalmente si un escrito merece incluirse en el libro. La publicación previa es, por así decir, mi test de mercado.

En su mayor parte, los escritos escogidos aparecen como capítulos en este libro sin ningún cambio salvo, quizás, un nuevo título o la reincorporación de trozos que se recortaron en su momento para adaptarlos a una revista o periódico. Pero tres de los trabajos son muy diferentes de la versión en la que fueron publicados originalmente; son mucho más largos. El capítulo 21 (“Un siglo de transformaciones sociales”) se publicó sólo en versión abreviada en *The Atlantic Monthly* y lo mismo sucedió con el capítulo 25 (“¿Las democracias pueden ganar la paz?”). El capítulo 13 (“Lecciones de la economía mundial”) fue igualmente publicado sólo en versión abreviada en la revista *Foreign Affairs*. Los otros capítulos largos —las dos entrevistas que abren y cierran el libro, los capítulos 1, 7 y 12 (los tres publicados inicialmente en *Harvard Business Review*), el capítulo 18 (publicado por



primera vez en *Foreign Affairs*) y el capítulo 24 (publicado por primera vez en *The Atlantic Monthly*)— aparecen en este libro igual que la primera vez que se publicaron. De los escritos más cortos —reimprimidos virtualmente sin cambios, salvo alguna modificación de título— todos excepto uno aparecieron en *The Wall Street Journal*. El capítulo 16 apareció primero en el *Asian Wall Street Journal* bajo el patrocinio de Citibank. El epílogo de mayo de 1995 para el capítulo 24 fue escrito especialmente para este libro.

Éste es el cuarto de mis libros que debe su enfoque y estructura a mi amigo M. Truman Talley, de Truman Talley Books, que se encarga de la edición y publicación de mis obras. Fue a él a quien, hace quince años, se le ocurrió la idea de que yo organizara los artículos y ensayos escritos a lo largo de un cierto número de años en torno a una idea común y pensando en un objetivo común. Cada parte tenía que escribirse separadamente y ser completa en sí misma, pero finalmente todas formarían una unidad, como sucede en este libro. La publicación previa las pondría a prueba o, mejor dicho, permitiría que fueran juzgadas por los ejecutivos de todo el mundo. Aquellos escritos que demostraran contribuir al máximo a la eficacia de quienes los leyeran serían seleccionados para volver a publicarse en un libro. La idea ha resultado extraordinariamente productiva. Los tres libros anteriores que surgieron a partir de ella —publicados respectivamente en 1982 (*The Changing Work of the Executive*), en 1986 (*The Frontiers of Management*) y en 1992 (*Managing for the Future*)— han tenido un éxito extraordinario, tanto en sus ediciones originales en inglés como en un gran número de traducciones. También han demostrado ser extremadamente útiles como herramientas, guías, iniciadores de ideas y de actuaciones para ejecutivos y directivos en actividad en todo el mundo. Así pues, tanto mis lectores como yo tenemos una importante deuda de gratitud con Truman Talley. Y quiero expresar también mi reconocimiento a sus socios, los directores de edición y de producción que se esforzaron por convertir un manuscrito en un atractivo

libro.

## Entrevista: El ejecutivo poscapitalista

Entrevista con *The Harvard Business Review*, realizada por T. George Harris.

*Durante medio siglo Peter F. Drucker ha sido maestro y asesor de directivos de alto rango en empresas, en organizaciones de servicios humanitarios y en el gobierno. Llamado a veces el padre de la gestión moderna, combina una aguda comprensión de las fuerzas socioeconómicas con una percepción práctica de la forma en que los dirigentes pueden convertir la turbulencia en oportunidad. Con un raro don para la síntesis, Drucker alimenta su insaciable mente con una batería completa de disciplinas intelectuales que van desde el arte japonés hasta la teoría reticular de las matemáticas superiores. Con todo, donde más aprende es en sus conversaciones en profundidad con clientes y estudiantes, una red mundial de hombres y mujeres que extraen sus ideas de su actividad y actúan de acuerdo con ellas.*

*Desde 1946, cuando su libro *Concept of the Corporation* redefinía a los empleados como recurso en lugar de como costo, las obras de Drucker se han convertido en un recurso cada vez más rico para los dirigentes de*

*cualquier cultura importante y especialmente para los reponsables de tomar las más importantes decisiones en Japón durante las críticas etapas de su ascensión al liderazgo económico mundial. Una proporción importante de organizaciones productivas de todo el mundo están dirigidas por hombres y mujeres que consideran a Drucker su guía intelectual, si no su mentor personal.*

*Las ideas más productivas de Drucker han aparecido a menudo en la Harvard Business Review (HBR), para la cual ha escrito treinta artículos, más que cualquier otro colaborador. En el número de septiembre-octubre de 1992 publicaba los conceptos esenciales de su nueva obra más importante, La sociedad poscapitalista. Los editores de HBR enviaron a T. George Harris, amigo de Drucker desde hace veinticuatro años, al Drucker Management Center, en la Claremont Graduate School de California, para una conversación intensiva de dos días de duración sobre las implicaciones prácticas que este libro tenía para los ejecutivos de hoy.*

*HBR: Peter, usted siempre lleva las ideas a lo esencial, allí donde la gente trabaja y vive. Ahora necesitamos saber en qué forma pueden actuar los directivos en la sociedad poscapitalista.*

*Peter F. Drucker: Hay que aprender a dirigir en situaciones donde no se tiene autoridad de mando, donde no controlas ni te controlan. Ése es el cambio fundamental. Los libros de texto de la administración siguen hablando principalmente de dirigir a los subordinados, pero ya no se evalúa a un ejecutivo según el número de personas que dependen jerárquicamente de él o de ella. Ese baremo no tiene tanta importancia como la complejidad del trabajo, la información que utiliza y genera y las diferentes clases de relaciones que son necesarias para realizar ese trabajo.*

*De forma similar, las noticias empresariales siguen refiriéndose a la*

dirección de filiales, pero ésta es la orientación que predominaba en los cincuenta o los sesenta. La realidad es que las empresas multinacionales se están convirtiendo rápidamente en una especie en peligro de extinción. Antes las empresas solían crecer de una de estas dos maneras: desde las raíces o por adquisición; en ambos casos el director tenía el control. Hoy las empresas crecen mediante alianzas, todo tipo de asociaciones peligrosas y agrupaciones de empresas que, por cierto, casi nadie entiende. Este nuevo tipo de crecimiento desasosiega al director (o directora) tradicional, que cree que debe ser dueño de las fuentes y de los mercados o controlarlos.

*¿Cómo actuará un director en un ambiente de trabajo libre de las viejas jerarquías?*

¿Creería usted que va a trabajar de forma permanente con personas que trabajan para usted pero no son empleados suyos? Por ejemplo, cada vez se recurre más al *outsourcing* cuando es posible; entonces, es previsible que dentro de diez años una empresa contrate fuera todas las tareas que no estén en la escala que lleva a los puestos más altos de la dirección. Para conseguir productividad, hay que contratar fuera actividades que tienen su *propia* alta dirección. Créame, la tendencia a la contratación externa tiene muy poco que ver con el ahorro y mucho con la calidad.

*¿Puede darme un ejemplo?*

Tomemos un hospital. Todo el mundo sabe lo importante que es la limpieza, pero los doctores y las enfermeras no van a preocuparse mucho de cómo se barren los rincones; no forma parte de su sistema de valores. Necesitan una empresa de mantenimiento hospitalario. Una empresa que conocí en el sur de California tenía una mujer de limpieza de origen latino, inmigrante analfabeta cuando entró a trabajar allí, y que es brillante. Ideó una manera de extender la sábana de forma que pudiera cambiársele la cama a un

paciente grave, por mucho que éste pesara. Utilizando su sistema, sólo hay que mover al paciente unos quince centímetros, además redujo de doce a dos minutos el tiempo empleado en hacer una cama. Ahora está a cargo de los trabajos de limpieza pero no es una empleada del hospital, el hospital no puede darle ni una sola orden; sólo puede decirle “No nos gusta esto, vamos a ver cómo lo solucionamos”.

La cuestión es que los directores siguen hablando de las personas que “responden ante ellos”, pero esa expresión debería borrarse del vocabulario de la gestión. La información está sustituyendo a la autoridad. Puede que el tesorero de una empresa que contrata fuera su tecnología de la información sólo tenga dos ayudantes y un recepcionista, pero sus decisiones en el mercado de divisas pueden representar pérdidas —o ganancias— superiores en un día a las de toda la empresa en un año. Un científico decide qué investigación *no hacer* en el laboratorio de una gran empresa; no tiene siquiera una secretaria ni un título, pero con sus antecedentes profesionales no es fácil que se deje desautorizar. Sus decisiones pueden tener efectos mayores que las del director gerente. En el pasado un teniente coronel de las fuerzas armadas mandaba un batallón; ahora puede que sólo cuente con un recepcionista pero tenga a su cargo la coordinación con un importante país extranjero.

*En medio de estas nuevas circunstancias, todo el mundo trata de construir la organización ideal, generalmente plana, con pocos niveles jerárquicos y orientada directamente a satisfacer al consumidor. Pero ¿cómo se preparan los dirigentes para este nuevo mundo?*

Antes que nada, el individuo tiene que asumir más responsabilidad propia, en lugar de depender de la compañía. En este país, y cada vez más en Europa e incluso en Japón, no puedes dar por hecho que si has trabajado para una empresa durante cinco años seguirás estando allí cuando te retires dentro de

cuarenta años. Ni tampoco que podrías hacer lo que quieres hacer en la compañía dentro de esos cuarenta años. De hecho, si quieres apostar, las probabilidades de que cualquier gran compañía se escinda en los próximos diez años son mayores que las de que siga como está ahora.

Y ésta es una nueva tendencia. Las grandes corporaciones se convirtieron en elementos estables antes de la Primera Guerra Mundial y en los años veinte permanecieron casi congeladas. Muchas sobrevivieron a la Depresión sin cambiar. Luego vinieron treinta o cuarenta años en los cuales se añadieron pisos a los rascacielos y alas a los centros corporativos. Pero ahora no van a construir rascacielos corporativos; de hecho, en los últimos diez años la proporción de personas empleadas por las 500 compañías de la selección de *Fortune* ha bajado del treinta al trece por ciento.

Las corporaciones construidas en el pasado para perdurar como las pirámides son ahora más parecidas a tiendas de campaña. Mañana habrán desaparecido o estarán en medio de la confusión. Y esto es cierto no sólo de compañías que aparecen en los titulares, como Sears, GM o IBM. La tecnología está cambiando muy rápidamente, al igual que los mercados y las estructuras. No puedes proyectar tu vida en torno a una organización temporal.

Déjame que te dé un sencillo ejemplo de cómo está cambiando lo que damos por supuesto. La mayoría de hombres y mujeres del curso para ejecutivos que doy tienen alrededor de cuarenta años y están justo por debajo de la alta dirección en una gran organización o dirigen una de tamaño medio. Cuando empezamos hace quince o veinte años, la gente de ese nivel preguntaba: “¿Cómo podemos prepararnos para el siguiente ascenso?” Ahora dicen: “¿Qué he de aprender para poder decidir dónde ir a continuación?”

*Si el joven vestido con un traje de franela gris representaba el tipo corporativo de toda la vida, ¿cuál es la imagen hoy?*

Asumir la responsabilidad individual y no depender de una única compañía. Igualmente importante es gestionar tu propia carrera profesional. La escala para subir en la empresa ha desaparecido y ni siquiera existe la estructura implícita de la escala de cuerda de un sector industrial. Se parece más a las lianas y uno lleva su propio machete. No sabes qué vas a hacer a continuación o si vas a trabajar en un despacho privado o en un gran anfiteatro o en tu propia casa. Has de asumir la responsabilidad de conocerte a ti mismo para encontrar los empleos adecuados según vas evolucionando y según tu familia se convierte en un factor de tus valores y opciones.

*Eso se aparta mucho de lo que los directores podían esperar en el pasado.*

Bueno, los cambios en el trabajo de un directivo aparecen por todas partes, aunque siguiendo calendarios diferentes. Por ejemplo, veo más confusión profesional entre los estudiantes japoneses de la que había visto a lo largo de los años. Están totalmente desconcertados. Pese a que los japoneses están más estructurados de lo que nosotros lo estuvimos nunca, de repente se encuentran a mitad de camino entre que los dirijan por completo y tener que asumir sus propias responsabilidades. Lo que les espanta es que los títulos ya no significan lo mismo que antes. Tanto si estabas en la India como en Francia, si eras subdirector de investigación de mercados todo el mundo sabía qué estabas haciendo; eso ha dejado de ser así, como descubrimos en una multinacional. Una mujer que acababa de completar un curso de dirección me dijo no hace mucho que al cabo de cinco años sería vicepresidente adjunto de su banco; tuve que decirle que tal vez consiguiera el título, pero que ya no tendría el significado que ella creía.

*¿Otro peldaño en la escalera?*

Sí, la mentalidad de la gran empresa. La mayoría espera que el departamento de personal le haga de papá o de mamá. Cuando el



departamento de personal de AT&T estaba en su punto culminante, hace treinta años, era el poder detrás de las bambalinas. Con todas sus pruebas y planificación profesional, sabían que un joven de veintisiete años sería, cuando tuviera cuarenta y cinco, subdirector de explotación y nada más. No sabían si estaría en Nebraska o en Florida pero, a menos que hiciera algo muy extraordinario, su trayectoria profesional hasta el retiro estaba trazada.

Los tiempos han cambiado y, de hecho, a la gente de personal le ha ido mejor que a la mayoría porque vieron, a través de la decisión antitrust, que se avecinaban cambios; no podían ignorarlos. Pero la mayoría de la gente sigue teniendo una mentalidad de gran empresa enterrada en su forma de pensar; si pierden su empleo en Sears, buscan otro en K Mart, sin darse cuenta de que las pequeñas empresas crean la mayoría de los nuevos empleos y son casi tan seguras como las grandes.

Incluso hoy, es notable el escaso número de estadounidenses preparados para seleccionar sus propios empleos. Cuando les preguntas: “¿Sabe cuáles son sus aptitudes? ¿Conoce sus limitaciones?”, te miran como si no te entendieran y con frecuencia te contestan enumerando sus conocimientos académicos, o sea, la respuesta equivocada. Cuando preparan sus currículos, siguen procurando anotar qué empleos han tenido como si fueran peldaños de una escalera. Ya es hora de dejar de pensar en el puesto de trabajo o en la trayectoria profesional como antes y empezar a pensar en términos de asumir tareas una tras otra.

### *¿Cómo se prepara uno para este nuevo tipo de carrera directiva?*

Ser una persona instruida ya no es suficiente, ni siquiera instruida en gestión. Se dice que el gobierno está llevando a cabo investigaciones sobre nuevas descripciones de puestos de trabajo basadas en conocimientos concretos. Pero creo que probablemente tenemos que saltar por encima de los criterios objetivos y adentrarnos en lo subjetivo; lo que yo llamo *aptitudes*.

¿De verdad le gusta la presión? ¿Puede mantenerse firme cuando las cosas se ponen feas? ¿Cómo absorbe mejor la información: leyendo, hablando o mirando gráficos y cifras? El otro día le pregunté a un ejecutivo: “Cuando está reunido con alguien, con un subordinado, ¿sabe qué decir?” La empatía es una aptitud práctica. Llevo años insistiendo en esta clase de autoconocimiento, pero ahora es algo esencial para sobrevivir.

La gente, especialmente los jóvenes, creen que quieren el máximo de libertad que puedan conseguir, pero averiguar de verdad quién eres y qué es lo que haces mejor exige mucho y es muy difícil. En lo que se refiere a ayudar a que la gente aprenda a ser responsable, nuestro sistema educativo es cada vez más contraproducente; cuanto más tiempo permaneces en la escuela, menos decisiones tienes que tomar. Por ejemplo, decidir entre hacer Francés II o Historia del Arte en realidad depende de si te gusta madrugar o no. Y en la universidad es aún mucho peor.

¿Sabes por qué la mayor parte de las personas empiezan a trabajar en una gran empresa? Porque la mayoría de los estudiantes no han decidido todavía dónde situarse y las empresas envían a sus contratadores a las universidades. Pero en cuanto acaban su curso de formación y se incorporan a su puesto de trabajo, tienen que empezar a tomar decisiones respecto al futuro. Nadie va a tomarlas por ellos.

Y cuando empiezan a tomar decisiones, muchos de los mejores se van a empresas de tamaño medio en el espacio de tres a cinco años porque allí pueden abrirse camino hasta los puestos de dirección más altos. Con una preocupación menor por ascender, una persona podría ir y decir: “Llevo tres años en contabilidad y ahora estoy dispuesto a pasar a marketing”. Cada año telefoneo a una lista de mis antiguos alumnos para ver qué tal les va. El segundo empleo solía ser en otra gran empresa, a menudo porque la gente empezaba a tener familia y quería seguridad. Pero ahora cuando tanto el hombre como la mujer trabajan, surge un nuevo problema. En una

organización más pequeña, a menudo se pueden conseguir acuerdos para que ambos desempeñen nuevos trabajos en la misma ciudad.

*Algunas de las pruebas psicológicas que se están elaborando ahora resultan mejores a la hora de ayudar a la gente a averiguar cuáles son sus aptitudes. Pero si la economía mundial se está desplazando de un modelo de mando a un modelo de saber, ¿por qué no tendría que ser la educación lo que determinara quién consigue cada puesto de trabajo?*

Debido al enorme peligro de que pudiéramos no valorar a cada persona por sus resultados sino por sus credenciales. Por extraño que parezca, el mayor peligro que acecha a una economía del saber es que llegue a convertirse en una meritocracia de mandarines. Puede verse una “titulitis” progresiva por todas partes. ¿Por qué la gente habría de creer que es necesario que me digan que fulano es realmente un buen investigador o investigadora a pesar de que no tiene un doctorado? Es fácil caer en la trampa porque los títulos son algo claro y definitivo. Pero hace falta criterio para sopesar la aportación hecha por alguien.

El problema es cada vez más serio en las organizaciones basadas en la información. Como señalaba Michael Hammer en *HBR* hace tres años, cuando una organización se reestructura en torno a la información, la mayoría de niveles de dirección acaba siendo superflua. Resulta que en su mayor parte eran sólo repetidores de información. Ahora, cada nivel tiene mucha más responsabilidad informativa. La mayoría de las grandes empresas han reducido el número de niveles en un cincuenta por ciento, incluso en Japón. Toyota bajó de unos veinte a once, GM ha recortado desde veintiocho a unos diecinueve, e incluso ese número sigue bajando rápidamente. Las organizaciones se van haciendo más y más planas.

Como resultado, en Japón existe un auténtico pánico porque es una sociedad vertical basada en sutiles niveles jerárquicos. Todo el mundo quiere

llegar a ser un *kacho*, un supervisor o jefe de sección. Con todo, Estados Unidos tampoco tiene la respuesta. No sabemos cómo utilizar las recompensas y el reconocimiento para llevar a las personas competentes a los puestos de dirección que quedan. No comparto la teoría popular de que una generación de nuevos empresarios puede resolver nuestros problemas. Los nuevos empresarios son monomaniacos. Los directivos son sintetizadores que amalgaman recursos y tienen la capacidad de “oler” las oportunidades y el momento idóneo para actuar. Hoy la percepción es más importante que el análisis. En la nueva sociedad de las organizaciones es necesario ser capaz de reconocer rasgos comunes para ver lo que hay en lugar de lo que uno espera ver. Es necesario el inapreciable oyente que dice: “Oigo cómo todos estamos tratando de matar el nuevo producto a fin de proteger el antiguo”.

*¿Cómo encontramos a estas personas?*

Una manera es utilizar las pequeñas empresas como canteras, como en los clubes de fútbol. Uno de mis amigos más competentes está comprando participaciones minoritarias en pequeñas empresas de su sector. Cuando le dije que no tenía sentido, me respondió: “Estoy comprando cantera. Estoy colocando a mis jóvenes más brillantes en esas empresas a fin de que tengan sus propios puestos de mando. Tienen que hacer todo lo que hace un director gerente en una gran empresa”.

¿Y sabes lo más importante que esos jóvenes ejecutivos tienen que aprender en sus nuevos puestos? Mi amigo continuó diciendo: “Tenemos más doctores en biología y química que conserjes, y tienen que aprender que sus clientes no son doctores y que la gente que hace el trabajo tampoco lo es”. En otras palabras tienen que aprender a hablar claro en lugar de escribir fórmulas en la pizarra. Tienen que aprender a escuchar a gente que no sabe qué es el análisis regresivo. Fundamentalmente tienen que aprender el significado y la importancia del respeto.

*Algo difícil de aprender, y mucho más de enseñar.*

Hay que concentrarse en el comportamiento de una persona. Cada individuo tiene que aceptar la tarea de definir cuál va a ser su propia aportación. Hemos de exigir —y “exigir” es la palabra, nada permisiva— que todo el mundo estudie seriamente cuál es la aportación más importante que puede hacer a la empresa en los próximos dieciocho o veinticuatro meses; luego tienen que asegurarse de que esa aportación es aceptada y comprendida por aquellos con quienes y para quienes trabajan.

La mayoría de las personas no se plantean esa cuestión, por evidente y esencial que parezca. Cuando pregunto a alguien qué aporta a una organización, se abren y les encanta responder. Y cuando continúo y digo: “¿Se lo han contado a los demás?”, la respuesta a menudo es “No, eso sería una tontería, ellos ya lo saben”. Pero por supuesto “ellos” no lo saben. Hace cien años que dejamos atrás la sencilla organización económica en que la mayoría de las personas sabían qué hacían los demás en el trabajo. Los agricultores sabían lo que la mayoría de los agricultores hacían y los obreros industriales sabían lo que otros obreros industriales hacían. Los sirvientes comprendían el trabajo de los otros sirvientes y lo mismo sucedía con el cuarto grupo importante en la economía, los pequeños comerciantes. Nadie necesitaba explicar nada. Pero ahora nadie sabe qué hacen los demás, aun dentro de la misma organización. Todos aquellos con quienes trabajamos necesitan conocer nuestras prioridades. Si no preguntamos ni explicamos, nuestros compañeros y nuestros subordinados no lo adivinarán.

*¿Cuál es el resultado de esta falta de comunicación?*

Cuando no nos comunicamos, no conseguimos hacer aquello que hacemos bien. Déjame darte un ejemplo: los ingenieros de mi clase, sin excepción, dicen que emplean más de la mitad de su tiempo redactando y puliendo informes; en otras palabras, haciendo aquello para lo que están peor

capacitados. Ni siquiera saben que hay que escribir y volver a escribir y escribir de nuevo. Pero hay tantos especialistas en lengua inglesa como queramos para hacer esa tarea. La gente no suele prestar atención a sus puntos fuertes. Por ejemplo, después de pensarlo un buen rato, un ingeniero me dijo que era realmente bueno haciendo el primer diseño, la idea básica, pero no completando los detalles para conseguir el producto final. Hasta aquel momento, no se lo había dicho a nadie, ni siquiera a él mismo.

*No estará defendiendo únicamente el auto-análisis, ¿verdad?*

No, no sólo hemos de comprender cuáles son nuestras propias aptitudes, además hemos de aprender cuáles son los puntos fuertes de los hombres y mujeres a quienes asignamos deberes y también los de nuestros compañeros y jefes. Aún hay demasiados directivos que funcionan con categorías y siguen hablando de “nuestros ingenieros”, y yo les digo: “Amigo, no tiene ‘ingenieros’; tiene a Joe y a Mary y a Jim y a Bob, y cada uno es diferente”. Ya no se dirige una fuerza laboral; se dirigen individuos y hay que conocerlos tan bien que podamos ir y decirles: “Mary, tú crees que ese puesto de trabajo de más nivel tendría que ser para ti; bueno, pues entonces tienes que aprender a no ser tan susceptible. Olvídate de que eres una mujer; eres un ingeniero. Y tienes que ser un poco más considerada; no esperes a que falten cinco minutos para las cinco un viernes para decirle a la gente que tiene que quedarse, cuando tú ya lo sabías a las nueve de la mañana”.

La clave de la productividad de los trabajadores del saber es hacer que se concentren en su verdadera labor. ¿Sabes por qué falla la mayoría de las promociones? Según mi experiencia, un tercio son un absoluto desastre y otro tercio un permanente dolor de cabeza. Sólo una de cada tres sale bien. No es broma. El caso más corriente es, por supuesto, el vendedor estrella promocionado a jefe de ventas. Ese puesto puede ser una de estas cuatro cosas: jefe de vendedores, jefe de mercados, jefe de marca o supervendedor

que abre una zona totalmente nueva. Pero nadie explica cuál de las cuatro cosas es; así que el hombre o la mujer ascendidos se limitan a hacer más de aquello que les sirvió para ganarse la promoción. Y ése es el camino más seguro para equivocarse.

*Hábleme más de su idea de la responsabilidad de la información y de cómo encaja en la sociedad poscapitalista.*

Demasiados directores creen que los especialistas informáticos saben qué información necesitan para hacer su trabajo y qué información deben a quién. La información de los ordenadores tiende a centrarse demasiado en la información interna, no en las fuentes y clientes externos que cuentan. En la organización de hoy, hemos de asumir la responsabilidad de la información porque es nuestra principal herramienta de trabajo. Pero la mayoría no sabe cómo utilizarla. Pocos están alfabetizados en información. Pueden tocar la canción infantil *Mary Had a Little Lamb*, pero no Beethoven.

Hoy me contaban que un jefe de marca de una importante empresa farmacéutica trató de conseguir los informes científicos sobre el producto que vende, pero la bibliotecaria de la empresa se quejó a su superior. De acuerdo con las reglas, ella sólo entrega ciencia pura a los científicos y abogados de la empresa. El hombre tuvo que recurrir a un asesor para que, desde afuera, utilizara una base de datos informatizada y extrajera unos veinte artículos de revista sobre su producto y así él pudiera preparar un texto publicitario veraz. Lo importante de la anécdota es que este hombre va muy por delante de la mayoría: un noventa y nueve por ciento de los jefes de marca ni saben que necesitan esa clase de información para el consumidor actual y no tienen ni la más remota idea de cómo conseguirla. El primer paso es decir: "Lo necesito".

Y muchas personas no reconocen la importancia de ese paso. Yo trabajo con un director de información en una gran institución financiera que ha invertido mil quinientos millones de dólares en información. Los dos

hablamos toda la mañana con las ocho mujeres y diez hombres de su departamento. Todos muy inteligentes, pero ni uno de ellos había empezado a pensar seriamente en qué información necesitaban para servir a sus clientes. Cuando se lo señalé, dijeron: “¿No nos lo va a decir el jefe?” Finalmente tuvimos que acordar reunirnos al cabo de un mes para que tuvieran tiempo de hacer la dura tarea de averiguar qué información necesitaban y, aun más importante, cuál no necesitaban.

*Así pues, un director inicia el camino hacia la responsabilidad informativa empezando por identificar qué lagunas hay en lo que sabe.*

Exacto. Para estar alfabetizado en información, empiezas por aprender qué es lo que tienes que saber. Se insiste demasiado en la tecnología o, lo que es aún peor, en la velocidad del artilugio; más rápido, cada vez más rápido. Este tipo de fijación “tecno” nos hace perder de vista la naturaleza fundamental de la información en la organización actual. Para organizar la forma de hacer el trabajo, hay que empezar con el trabajo mismo, luego con la información necesaria y finalmente con las relaciones humanas que se requieren para que el trabajo se haga.

La insistencia actual en la reestructuración significa en esencia hacer que una organización deje la corriente de las cosas y pase a la corriente de la información. El ordenador es sólo una herramienta de ese cambio. Para decirlo en términos de redacción, saber cómo funciona una máquina de escribir no te convierte en escritor. Ahora que el saber está sustituyendo al capital como fuerza impulsora de las organizaciones de todo el mundo, es demasiado fácil confundir datos con saber y tecnología de la información con la información misma.

*¿Cuál es el problema más difícil para dirigir a los especialistas del saber?*

Una de las tendencias más perjudiciales de los últimos cuarenta años es la



creencia de que si se te entiende eres vulgar. Cuando yo era joven, se daba por supuesto que los economistas, los físicos, los psicólogos —los líderes de cualquier disciplina—, se explicarían de forma que los entendieran. Einstein trabajó durante años con tres colaboradores diferentes para conseguir que su teoría de la relatividad fuera inteligible para los profanos. Hasta John Maynard Keynes se esforzó por que sus teorías económicas fueran accesibles. Sin embargo, el otro día oí cómo un especialista famoso rechazaba el trabajo de un colega más joven basándose en que más de cinco personas entendían lo que estaba haciendo; literalmente.

No podemos permitirnos esa arrogancia. El saber es poder, y esa es la razón de que en el pasado la gente que lo tenía procurara mantenerlo en secreto. En el poscapitalismo, el poder viene de transmitir la información para hacer que sea productiva, no de esconderla.

Y eso significa que tenemos que ser intolerantes con la arrogancia intelectual. Y quiero decir *intolerantes*. Sea al nivel que fuere, la gente del saber tiene que hacerse entender y, sea cual fuere el campo del que proceda, tiene que sentir el afán de comprender a los demás. Puede que ésta sea la principal tarea del director o directora de personal técnico. No sólo ha de actuar como intérprete sino que además ha de alcanzar el equilibrio entre especialización y exposición.

La exposición es una técnica importante. Para dar un ejemplo exótico, tomemos el pronóstico del tiempo, donde meteorólogos, matemáticos y otros especialistas trabajan ahora con equipos de expertos en datos vía satélite. Por un lado, los europeos han tratado de cohesionar estas distintas disciplinas enteramente a través de directores de información. Por otro lado, en Estados Unidos se reúne a diferentes especialistas en torno a un proyecto desde el principio. Supongamos que incluimos un doctor en meteorología en un equipo que va a trabajar en el nuevo modelo matemático de los huracanes durante tres años; él no es matemático pero se ve expuesto a lo que los

matemáticos dan por supuesto, a lo que eliminan, a sus limitaciones. Mediante la combinación de exposición y traducción, con el sistema de Estados Unidos se consiguen pronósticos unas tres veces más acertados que en Europa, según me han dicho. Y la idea de la exposición es útil para dirigir a cualquier grupo de especialistas.

*¿El equipo es un tema candente debido a que algunos proporcionan esa exposición además de intérprete?*

Hay mucha tontería en toda esa charla sobre el equipo, como si fuera algo nuevo. Siempre hemos trabajado en equipo y aunque los deportes nos ofrezcan equipos de cientos de estilos diferentes, sólo hay unos cuantos modelos básicos entre los que escoger. Lo crítico es escoger el tipo adecuado para el trabajo a realizar. No se puede mezclar el fútbol con los dobles de tenis. Es previsible que dentro de pocos años vuelva a estar de moda el equipo más tradicional, el que primero investiga, luego pasa la idea a ingeniería para que la desarrolle y luego a producción para que la fabrique. Es como un equipo de béisbol y puede que sepas que he trabajado un poco en la dirección de los equipos de béisbol.

La gran fuerza de estos equipos está en que es posible concentrarse: se toma a Joe, que es bateador, y se trabaja en el bateo; casi no existe la interacción, no es para nada parecido a un equipo de fútbol o un conjunto de jazz, que son el modelo implícito en muchos equipos actuales. El equipo de fútbol se mueve al unísono pero cada jugador ocupa la misma posición relativa. El grupo de jazz tiene una flexibilidad increíble porque todos se conocen tan bien que todos saben cuándo va a haber un solo de trompeta. El modelo del grupo de jazz exige una fuerte disciplina y puede que, a la larga, pierda popularidad, especialmente en las fábricas de coches japonesas porque ya no necesitamos crear nuevos modelos de automóvil a la velocidad de antes.

Conozco varias empresas alemanas que siguen el modelo del equipo de béisbol, sabiéndolo o no. Su fuerza es clara; son fantásticos explotando y desarrollando el saber antiguo y puede que las empresas alemanas de tamaño medio sean mejores que las de mayor tamaño simplemente porque concentran mejor. Por otro lado, cuando se trata de lo nuevo, desde la electrónica a la biotecnología, los científicos alemanes hacen un trabajo estupendo pero su famoso sistema de aprendizaje desanima la innovación.

*Así, pues, dejando a un lado el “bombo” publicitario, ¿los equipos pueden ayudar a los ejecutivos a gobernar la sociedad poscapitalista?*

Pensar en los equipos puede ayudarnos a poner de relieve el problema más general de cómo gobernar el saber. En la producción de nuevos conocimientos fundamentales, los grupos británicos que he conocido van muy por delante de todo el mundo, pero nunca han conseguido mucho con sus conocimientos técnicos, en parte porque muchas empresas británicas no valoran lo suficiente a alguien con inclinaciones técnicas. No conozco ni un solo ingeniero que ocupe un puesto de alta dirección allí. Mis amigos japoneses son justo lo contrario; aunque siguen sin especializarse en los avances científicos, toman el saber y hacen que sea productivo muy rápidamente. Por otro lado, en este país no hemos mejorado mucho las industrias ya existentes; hasta hace poco, la industria del automóvil estaba perfectamente satisfecha haciendo lo que hacía en 1939. Pero, como vamos descubriendo en informática y en biotecnología, puede que estemos en nuestro elemento cuando se trata de tecnología pionera.

*¿Cuál es la lección de todo esto para el directivo?*

La lección es que la productividad del saber tiene tanto una dimensión cualitativa como otra cuantitativa. Aunque sabemos muy poco sobre esto, entendemos que los ejecutivos han de ser a un tiempo dirigentes de

especialistas y sintetizadores de diferentes campos del saber; bueno, en realidad, de los saberes en plural. Esta situación plantea una amenaza tanto para el director tradicional, a quien le preocupan los intelectuales presuntuosos, como para el intelectual, a quien le preocupa ser demasiado comercial para ganarse el respeto dentro de su especialidad. Pero en el mundo poscapitalista, tanto los muy intelectuales como los poco intelectuales tienen que jugar en el mismo equipo.

*Eso suena bastante democrático. ¿Es que una sociedad poscapitalista basada más en el saber que en el capital se vuelve igualitaria?*

No. Esas dos palabras se refieren a otra cosa. *Democrático* refleja una organización legal y política precisa, tampoco utilizo el término de moda *participativo* y peor todavía es la idea de *apoderamiento*. No es un gran paso adelante quitar poder de la cima y colocarlo en la base; sigue siendo poder. Para construir organizaciones que alcancen el éxito, hemos de sustituir el poder por la responsabilidad.

Y ya que hablamos de palabras, he dejado de sentirme cómodo con la palabra jefe porque implica que hay subordinados; cada vez estoy usando más a menudo la palabra ejecutivo porque implica responsabilidad en un terreno, no necesariamente dominio sobre personas. La palabra *patrono*, que surgió en la Segunda Guerra Mundial, es útil porque puede usarse para indicar el rol de consejero, alguien que puede respaldarte en una decisión. Las nuevas organizaciones han de ir más allá de las polaridades jerárquicas para alcanzar una fusión con las relaciones de consejero y patrocinador. En la organización tradicional —la organización de los últimos cien años— el esqueleto, la estructura interna, era una combinación de jerarquía y poder. En la organización que nace, tiene que ser la comprensión mutua y la responsabilidad.



Primera parte

LA GESTIÓN

# 1

## La teoría de la empresa

Hace mucho tiempo —quizás desde finales de los cuarenta o principios de los cincuenta— que no había tantas nuevas técnicas de gestión como en la actualidad: reducción, contratación externa, gestión para la calidad total, análisis del valor económico, establecimiento de puntos de referencia, retecnificación. Cada una de ellas es una herramienta muy poderosa. Pero, con la excepción de la contratación externa y de la retecnificación, todas ellas están diseñadas principalmente para hacer de otra forma lo que ya se está haciendo. Son herramientas para “cómo hacer”.

Pero cada vez más, el principal reto a que se enfrentan los equipos de dirección es *qué* hacer, especialmente en las grandes empresas que disfrutaron del éxito durante un largo período. La historia es conocida: una empresa que sólo ayer era la superestrella se encuentra ahora estancada y desalentada, en apuros y, a menudo, en medio de una crisis que parece imposible de resolver. Este fenómeno no es exclusivo de Estados Unidos; se ha convertido en algo corriente en Japón y Alemania, los Países Bajos y Francia, Italia y Suecia. Y se produce con igual frecuencia fuera de las

empresas —en sindicatos, organismos gubernamentales, hospitales, museos e iglesias. De hecho, en esos sectores parece aun más difícil de solucionar.

La causa primordial de casi todas estas crisis no es que las cosas se hagan mal; ni siquiera que se hagan las cosas equivocadas. De hecho, en la mayoría de los casos se están haciendo las cosas *acertadas*, pero sin que den fruto. ¿Cómo se explica esta aparente paradoja? Los supuestos sobre los que se ha construido y se gobierna la organización ya no encajan en la realidad. Esos supuestos son los que forjan la conducta de cualquier organización, dictan sus decisiones sobre qué hacer y qué no hacer y definen lo que esa organización considera que son resultados válidos. Esos supuestos son los que se refieren a los mercados, a la identificación de clientes y competidores, a sus valores y a su forma de actuar, a la tecnología y su dinámica, a los puntos débiles y fuertes de una empresa. Esos supuestos afectan a aquello por lo que una empresa cobra. Son lo que yo llamo la *teoría de la empresa* de una compañía.

Toda organización, sea un negocio o no, tiene una teoría de la empresa. No cabe duda de que una teoría válida que sea consistente, clara y concreta tiene una fuerza extraordinaria. Por ejemplo, en 1809, el investigador y hombre de estado Wilhelm von Humboldt fundó la Universidad de Berlín con una teoría radicalmente nueva de la universidad y durante más de cien años, hasta la llegada al poder de Hitler, esa teoría definió la universidad alemana, particularmente en cuanto a enseñanza e investigación científica. En 1870, Georg Siemens, artífice y primer director general del Deutsche Bank, el primer banco global, tenía una teoría de la empresa igualmente clara: utilizar las finanzas empresariales para unificar, por medio del desarrollo industrial, una Alemania todavía rural y dividida. A los veinte años de su fundación, el Deutsche Bank se había convertido en la primera institución financiera de Europa y ha seguido siéndolo hasta hoy, pese a las dos guerras mundiales, la inflación y Hitler. Y hacia 1870, Mitsubishi fue fundada con una teoría de la empresa clara y completamente nueva que a los diez años la convirtió en líder



de un renacido Japón y al cabo de otros veinte hizo de ella la primera empresa auténticamente multinacional.

De igual manera, la teoría de la empresa explica tanto el éxito de compañías como General Motors e IBM, que han dominado la economía de Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XX, como los problemas a los que se han enfrentado. De hecho, la base de la actual desazón de tantas grandes y prósperas organizaciones en todo el mundo es que su teoría de la empresa ya no funciona.

Siempre que una gran organización tiene problemas —especialmente si durante muchos años ha disfrutado del éxito— se culpa de ello a la indolencia, la suficiencia, la arrogancia, las burocracias “mastodónticas”. ¿Son explicaciones plausibles? Sí. Pero raramente pertinentes o correctas. Consideremos las dos “burocracias arrogantes” más visibles y denostadas entre las grandes empresas de EE.UU. que recientemente han estado en aprietos.

Desde los primeros días del ordenador, era un artículo de fe en IBM pensar que los ordenadores seguirían el camino de la electricidad. El futuro —IBM lo sabía y podía probarlo con rigor científico— estaba en la estación central, en un macroordenador al que podían conectarse un enorme número de usuarios. Todo —la economía, la lógica de la información, la tecnología— llevaba a esa conclusión. Pero entonces, inesperadamente, cuando parecía que ese sistema de información basado en una estación central, en un macroordenador, estaba haciéndose realidad, aparecieron dos jóvenes con su ordenador personal. Todos los fabricantes de ordenadores sabían que el PC era absurdo. No tenía la memoria ni la base de datos ni la velocidad o la capacidad informática necesaria para tener éxito. A ningún fabricante de ordenadores le cabía la menor duda de que el PC estaba condenado al

fracaso; la misma conclusión a la que había llegado Xerox sólo unos años antes cuando su equipo de investigación construyó el primer PC. Pero cuando esa monstruosidad descabellada —primero el Apple, luego el Macintosh— salió al mercado, a la gente no sólo le gustaba, sino que además la compraba.

A lo largo de la historia, todas las grandes y prósperas compañías, al enfrentarse a una sorpresa de este calibre, se han negado a aceptarla. “Es una moda estúpida que no durará más de tres años”, dijo el director gerente de Zeiss cuando vio la nueva Kodak Brownie en 1888, momento en que la gran empresa alemana dominaba el mundo de la fotografía, como IBM dominaría el de la informática un siglo después. La mayoría de los fabricantes de grandes ordenadores reaccionaron de igual manera. La lista era larga: Control Data, Univac, Burroughs y NCR en Estados Unidos; Siemens Nixdorf, Machines Bull e ICL en Europa; Hitachi y Fujitsu en Japón. IBM, jefe supremo de los macroordenadores, con ventas que igualaban a las de todos los demás juntos y con beneficios récord, podía haber reaccionado igual. A decir verdad, *debería* haberlo hecho. Pero, en lugar de ello, IBM aceptó inmediatamente que el PC era la nueva realidad. Casi de la noche a la mañana echó a un lado todas sus sólidas y probadas políticas, reglas y regulaciones y puso a trabajar no a uno sino a dos equipos para que compitieran en el diseño de un PC aun más sencillo. Al cabo de un par de años, IBM se había convertido en el fabricante de ordenadores personales más grande del mundo y era quien establecía las normas para ese sector.

No hay absolutamente ningún precedente para esta hazaña en toda la historia empresarial y no puede decirse precisamente que sea un síntoma de burocracia, indolencia o arrogancia. Sin embargo, pese a una flexibilidad, agilidad y humildad sin precedentes, IBM andaba a tropezones pocos años más tarde, tanto en los macroordenadores como en los PC. De repente, era incapaz de moverse, de tomar medidas decisivas, de cambiar.

El caso de GM es igualmente desconcertante. A principios de los ochenta

—justo la época en que el principal negocio de GM, el transporte para pasajeros, parecía estar casi paralizado— la organización adquirió dos grandes empresas: Hughes Electronics y Ross Perot's Electronic Data Systems. La mayoría de los analistas consideraba que ambas eran empresas maduras y criticó a GM por haber pagado demasiado por ellas. No obstante, al cabo de muy pocos años, GM había elevado a más del triple los ingresos y beneficios de la supuestamente madura EDS. Y diez años más tarde, en 1994, el valor de mercado de EDS era de seis veces la suma que GM había pagado por ella y sus ingresos y beneficios diez veces superiores a los originales.

GM compró también Hughes Electronics —una enorme pero improductiva empresa dedicada exclusivamente a materiales para la defensa— justo antes de que la industria de la defensa se hundiera. Bajo la gestión de GM, Hughes ha aumentado sus beneficios en su campo y se ha convertido en la única empresa de su clase que realiza con éxito trabajos a gran escala ajenos al sector de la defensa. Es de destacar que los mismos contadores que tan ineficaces se habían mostrado en el negocio del automóvil —veteranos con 30 años de servicio en GM que nunca habían trabajado para otra empresa o, de hecho, en ningún otro departamento que no fuera el de finanzas o contabilidad— fueron quienes consiguieron esos resultados tan asombrosos. Y en las dos empresas adquiridas se limitaron a aplicar las políticas, prácticas y procedimientos que ya habían sido utilizados por GM.

Ésta es una historia muy conocida en GM. Desde la fundación de la empresa, hace ochenta años, en medio de un frenesí de adquisiciones, una de sus competencias básicas ha sido “pagar de más” por empresas de buen funcionamiento pero maduras —como hizo por Buick, AC Spark Plug y Fisher Body en aquellos primeros tiempos— y luego convertirlas en campeonas mundiales. Muy pocas compañías han conseguido igualar los resultados de GM haciendo adquisiciones fructíferas y a buen seguro GM no pudo lograr esas hazañas siendo burocrática, indolente o arrogante. No

obstante, lo que funcionó de forma tan maravillosa en aquellos negocios de los que GM no sabía nada, fracasó miserablemente en la misma GM.

¿Cómo se puede explicar el hecho de que tanto en IBM como en GM las políticas, prácticas y conductas que funcionaron durante décadas —y en el caso de GM siguen funcionando cuando se aplican a algo nuevo y diferente— ya no funcionan para la organización en la que —y para la que— fueron ideadas? Las realidades a las que se enfrentan ahora esas organizaciones son espectacularmente distintas de aquellas en las que cada una cree que sigue inmersa. Dicho de otro modo, la realidad ha cambiado, pero la teoría de la empresa no lo ha hecho.

Antes de su ágil reacción ante la nueva realidad del PC, IBM ya había dado, de la noche a la mañana, una vuelta de 180° a su estrategia. En 1950, Univac, por entonces líder mundial en ordenadores, exhibió el prototipo de la primera máquina pensada para ser un ordenador de usos múltiples. Todos los diseños anteriores habían sido para máquinas de un único uso. Los dos ordenadores anteriores de la propia IBM, construidos a finales de los treinta y en 1946, respectivamente, se limitaban a realizar cálculos astronómicos. Y la máquina que IBM tenía en el tablero de dibujo en 1950, destinada al sistema de defensa aéreo SAGE en el Ártico, en Canadá, sólo tenía un objeto: la rápida identificación de la aviación enemiga. IBM dejó de lado inmediatamente su estrategia de desarrollo de máquinas avanzadas de una única prestación y puso a sus mejores ingenieros a trabajar para perfeccionar la arquitectura de Univac y, a partir de ahí, diseñar el primer ordenador de múltiples usos susceptible de ser fabricado (no construido a mano) y revisado. Al cabo de tres años, IBM se había convertido en la principal abanderada y fabricante mundial de ordenadores. IBM no creó el ordenador, pero en 1950 su flexibilidad, rapidez y humildad crearon la *industria*

informática.

No obstante, los mismos supuestos que en 1950 la habían ayudado a triunfar demostraron ser su perdición treinta años más tarde. En los setenta, tal como había hecho en los cincuenta, IBM dio por supuesto que existía una cosa llamada “ordenador”, pero la aparición de los PC invalidó ese supuesto. De hecho, los ordenadores centrales y los PC son tanto una única entidad como las centrales generadoras y las tostadoras eléctricas. Estas últimas, aunque diferentes, son interdependientes y complementarias. Por el contrario, los ordenadores centrales y los PC son principalmente competidores. Es más, en su definición básica de *información*, se contradicen entre sí: para el ordenador central, información equivale a memoria, para el PC sin cerebro, significa programas. La construcción de centrales generadoras y la fabricación de tostadoras deben llevarse como negocios separados, aunque puedan ser propiedad de la misma entidad empresarial, como fue el caso de General Motors durante décadas. Por el contrario, es probable que los ordenadores centrales y los PC no puedan coexistir dentro de la misma entidad corporativa.

IBM trató de combinar las dos actividades pero, al ser los PC la parte de la empresa que crecía con mayor rapidez, no pudo subordinarla a los ordenadores centrales. Como resultado, no pudo optimizar el negocio de estos últimos y, como ellos seguían siendo su vaca lechera, tampoco pudo optimizar el negocio de los PC. Al final, el supuesto de que un ordenador es un ordenador —o, más prosaicamente, que la base de la industria son las máquinas— paralizó a IBM.

La teoría de la empresa de GM tenía incluso más fuerza y éxito que la de IBM y había hecho de GM la organización industrial mayor y más rentable del mundo. La empresa no había tenido ni un contratiempo en setenta años, un récord sin parangón en la historia. La teoría de GM combinaba en una única trama sin fisuras supuestos referidos a mercados y clientes con otros

referidos a competencias nucleares y estructura organizativa.

Desde principios de los años veinte, GM había dado por supuesto que el mercado automovilístico de EE.UU. era homogéneo en sus valores y segmentado según unos grupos de renta extremadamente estables. El valor de reventa del “buen” coche usado era la única variable independiente bajo control de la dirección. Una valoración alta del vehículo viejo al comprar uno nuevo permitía que, al cambiar de coche, los clientes adquirieran uno de una categoría superior; en otras palabras, que compraran coches con unos márgenes de beneficio mayores. De acuerdo con esta teoría, si los modelos cambiaban con frecuencia sólo se conseguiría disminuir el valor de canje.

Internamente, esos supuestos de mercado iban de la mano con otros sobre cómo debía organizarse la producción para que rindiera la mayor participación de mercado y el máximo beneficio. En el caso de GM, la respuesta fue gran cantidad de coches producidos en serie con un mínimo de cambios por modelo y año, lo cual tuvo como resultado poner en el mercado el máximo de modelos anuales uniformes al mínimo coste fijo por coche.

La dirección de GM tradujo entonces estos supuestos sobre mercado y producción en una estructura de divisiones semiautónomas, cada una dedicada a un segmento de ingresos y organizada de tal manera que su modelo de más alto precio se solapaba con el modelo de menos precio de la siguiente categoría, casi forzando así a que la gente cambiara a más, siempre y cuando los precios de los coches usados fueran altos.

Durante setenta años esta teoría fue algo mágico. Incluso en lo más profundo de la Depresión, GM rendía beneficios cada año y seguía ganando parte del mercado. Pero a finales de los setenta esos supuestos dejaron de ser válidos. El mercado se estaba fragmentando en segmentos muy inestables según el “estilo de vida”. Los ingresos se convirtieron sólo en un factor entre otros muchos que afectaban la decisión de compra, no en el único. Al mismo tiempo, una fabricación limitada creaba una economía de pequeña escala y

hacía que los ciclos cortos y las variaciones en los modelos fueran menos costosas y más rentables que las largas series de productos uniformes.

GM sabía todo esto pero, sencillamente, no podía creerlo (el sindicato de GM sigue sin creerlo). Así pues, la empresa trató de solucionarlo a base de parches. Mantuvo las divisiones existentes basadas en la segmentación por nivel de ingresos, pero cada división ofrecía ahora “un coche para cada bolsillo”. Trató de competir con la economía de pequeña escala automatizando su producción en serie, a gran escala y con ciclos de trabajo largos (perdiendo unos treinta mil millones de dólares en el proceso). En contra del parecer popular, GM dedicó una energía prodigiosa, un trabajo muy duro y unas pródigas inversiones de tiempo y dinero a componer las cosas, pero esos parches sólo confundieron a los clientes, los distribuidores, los empleados y a la misma dirección. Entretanto, GM descuidaba su *auténtico* mercado de crecimiento, donde tenía el liderazgo y donde hubiera sido casi imbatible: los camiones ligeros y las camionetas pequeñas.

Una teoría de la empresa tiene tres partes. En primer lugar, hay supuestos sobre el entorno de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología.

En segundo lugar, hay supuestos sobre la misión específica de la organización. Sears, Roebuck and Company, en los años durante y después de la Primera Guerra Mundial, definió su misión diciendo que era el comprador bien informado para la familia de Estados Unidos. Una década más tarde, Marks and Spencer, en Gran Bretaña, definió su misión diciendo que era el agente del cambio de la sociedad británica al convertirse en el primer establecimiento minorista para todas las clases sociales. AT&T, de nuevo en los años durante e inmediatamente después de la Primera Guerra Mundial, definió su cometido diciendo que garantizaba que cada familia y

empresa de Estados Unidos tuviera acceso a un teléfono. La misión de una organización no es necesariamente tan ambiciosa. GM imaginaba un papel mucho más modesto, el de líder en “equipos de transporte terrestre motorizados”, en palabras de Alfred P. Sloan, Jr.

En tercer lugar, hay supuestos sobre las competencias nucleares necesarias para llevar a término la misión de la organización. Por ejemplo, West Point, fundada en 1802, definió su competencia nuclear como la capacidad para producir líderes que merecieran confianza. Marks and Spencer, alrededor de 1930, definió su competencia nuclear como la capacidad de identificar, diseñar y producir la mercancía que vendía, en lugar de la capacidad de vender. AT&T, alrededor de 1920, definió su competencia nuclear como el liderazgo técnico que permitiría a la empresa mejorar el servicio de forma ininterrumpida, al tiempo que rebajaba las tarifas de forma continuada.

Los supuestos sobre el entorno definen aquello por lo que se paga a una organización. Los supuestos sobre la misión definen lo que una organización considera que son resultados significativos; en otras palabras, señalan la forma en que esa organización se ve a sí misma haciendo cosas que importan en la economía y en la sociedad en su conjunto.

Finalmente, los supuestos sobre las competencias nucleares definen en qué debe sobresalir una organización para mantener el liderazgo.

Por supuesto, todo esto suena engañosamente sencillo. Por lo general, lleva años de trabajo duro, de pensar y experimentar para llegar a una teoría válida, coherente y clara de la empresa. Pero, para tener éxito, todas las organizaciones deben elaborar su teoría.

¿Cuáles son las características esenciales de una teoría válida de la empresa? Son cuatro.

1. *Los supuestos sobre entorno, misión y competencias nucleares deben ajustarse a la realidad.* Cuando cuatro jóvenes sin dinero de Manchester,



Inglaterra —Simon Marks y sus tres cuñados—, decidieron a principios de los años veinte que un bazar barato, vulgar y corriente, se convertiría en agente del cambio social, la Primera Guerra Mundial había afectado de forma notable la estructura de clases del país. Asimismo, había creado masas de nuevos compradores en busca de mercancías de buena calidad, con estilo y económicas, como artículos de lencería, blusas y medias, las primeras categorías de productos de Marks and Spencer que alcanzaron el éxito. La empresa puso entonces manos a la obra para crear competencias inauditas y nunca vistas antes. Hasta entonces, la principal aptitud de un comerciante era su capacidad para comprar bien. Marks and Spencer decidió que era el comerciante, y no el fabricante, quien conocía al cliente. Por lo tanto, el comerciante, y no el fabricante, debía diseñar los productos, desarrollarlos y encontrar fabricantes que produjeran las mercancías según sus diseños, características y costes. Tardaron entre cinco y ocho años en elaborar esta nueva definición del comerciante y hacer que fuera aceptable para los proveedores tradicionales, que siempre se habían considerado “fabricantes” y no “subcontratados”.

2. *Los supuestos de los tres campos tienen que encajar unos en otros.* Ésta fue tal vez la mayor fuerza de GM en las largas décadas de su dominio. Sus supuestos sobre el mercado y sobre el proceso de fabricación óptimo encajaban perfectamente. GM decidió, a mediados de los años veinte, que también necesitaba competencias nuevas y desconocidas hasta entonces: el control financiero del proceso de fabricación y una teoría para las asignaciones de capital. Como resultado, GM inventó la moderna contabilidad de costes y el primer procedimiento racional de asignación de capital.

3. *La teoría de la empresa debe ser conocida y comprendida en toda la organización.* Eso es fácil en los primeros tiempos de una organización. Pero, según va alcanzando el éxito, una organización tiende cada vez más a dar su

teoría por supuesta y a ser cada vez menos consciente de ella. Entonces la organización se vuelve descuidada, empieza a saltarse algunas reglas, a buscar lo expeditivo en lugar de lo correcto; deja de pensar, de poner las cosas en duda. Recuerda las respuestas pero ha olvidado las preguntas. La teoría de la empresa se convierte en “cultura”. Pero la cultura no es un sustituto de la disciplina y la teoría de la empresa es una disciplina.

4. *La teoría de la empresa tiene que ser puesta a prueba constantemente.* No está grabada en una lápida, es una hipótesis. Y una hipótesis sobre cosas sujetas a fluctuaciones constantes: la sociedad, los mercados, los clientes, la tecnología. Por ello, incorporada a la teoría de la empresa debe estar la capacidad de cambiarse a sí misma.

Algunas teorías de la empresa tienen tanta fuerza que perduran largo tiempo. Pero, por ser invenciones humanas, no duran para siempre y, a decir verdad, hoy raras veces duran mucho tiempo. Más pronto o más tarde, todas las teorías de la empresa caducan y luego pierden todo valor. Eso es precisamente lo que sucedió con aquellas teorías sobre las que se construyeron las grandes empresas de Estados Unidos en los años veinte. Les sucedió a GM y a AT&T. Le ha sucedido a IBM. Y le está sucediendo claramente al Deutsche Bank y a su teoría del banco global. También le está sucediendo al *keiretsu* japonés.

La primera reacción de una organización cuya teoría está quedando caduca es casi siempre a la defensiva. La tendencia es esconder la cabeza bajo el ala y pretender que no pasa nada. La siguiente reacción es un intento de poner parches, como GM hizo a principios de los ochenta o como el Deutsche Bank está haciendo en la actualidad. En realidad, las súbitas e inesperadas crisis de una gran empresa alemana tras otra, todas con el Deutsche Bank como “banco de la casa”, señalan que su teoría ya no funciona. Es decir, el Deutsche Bank ya no hace aquello para lo que fue ideado: proveer una

gobernación eficaz a la corporación moderna.

Pero poner parches es algo que nunca funciona. En lugar de ello, cuando una teoría muestra los primeros signos de caducidad, es el momento de empezar a replantearse las cosas, de preguntarse qué supuestos sobre el entorno, la misión y las competencias nucleares reflejan la realidad con mayor precisión, con la clara premisa de que los supuestos que nos han sido transmitidos a lo largo de la historia, aquellos con los que todos crecimos, ya no bastan.

Entonces, ¿qué hay que hacer? Es necesario que haya una atención preventiva; esto es, que se incorpore a la organización un control y una comprobación sistemáticos de su teoría de la empresa. Es necesario efectuar un rápido diagnóstico. Y finalmente, es necesario replantear una teoría que se ha estancado y tomar medidas eficaces para cambiar políticas y prácticas a fin de conformar la conducta organizativa a las nuevas realidades de su entorno, definiendo de nuevo su misión y nuevas competencias nucleares que hay que idear y adquirir.

Sólo hay dos medidas preventivas pero, utilizadas de forma coherente, tendrían que conseguir que la organización se mantuviera alerta y fuera capaz de cambiarse a sí misma y a su teoría rápidamente. La primera medida es lo que yo denomino *abandono*. Cada tres años, una organización debería poner a prueba cada producto, cada servicio, cada política, cada canal de distribución mediante la pregunta: “Si no estuviéramos haciéndolo ya, ¿empezaríamos a hacerlo ahora?” Al poner en tela de juicio las políticas y procedimientos aceptados, la organización se obliga a reflexionar sobre su teoría; se obliga a poner a prueba sus supuestos; se obliga a preguntar: ¿Por qué no ha funcionado esto, pese a que parecía tan prometedor cuando lo iniciamos hace cinco años? ¿Es debido a que nos equivocamos? ¿Es debido a

que lo que hicimos no era lo acertado? ¿O es debido a que hicimos lo acertado pero no funcionó?

Sin un abandono sistemático y decidido, una organización se verá rebasada por los acontecimientos. Despilfarrará sus mejores recursos en cosas que nunca debería haber hecho o que ya debería haber dejado de hacer. Como resultado, carecerá de los recursos, especialmente del personal capaz, necesarios para aprovechar las oportunidades que surgen cuando los mercados, las tecnologías y las competencias nucleares cambian. En otras palabras, será incapaz de reaccionar de forma constructiva ante las oportunidades que se crean cuando su teoría de la empresa caduca.

La segunda medida preventiva es estudiar qué sucede fuera de la empresa y, especialmente, observar a los *no clientes*. La dirección por contacto se puso de moda hace unos años y es importante, como también lo es saber lo máximo posible de nuestros clientes —el sector, quizás, donde la tecnología de la información está haciendo los avances más rápidos—, pero los primeros signos de un cambio fundamental raras veces aparecen dentro de nuestra propia organización o entre nuestros propios clientes; casi siempre surgen primero entre quienes no son nuestros clientes. Éstos, por lo general, son mucho más numerosos que los primeros. Wal-Mart, el gigante actual de la venta al detalle, tiene un 14 por ciento del mercado de artículos de consumo de Estados Unidos; eso significa que hay un 86 por ciento que no son clientes suyos.

De hecho, el mejor ejemplo reciente de la importancia de los que no son clientes nos lo dan los grandes almacenes. En su punto culminante, hace unos veinte años, los grandes almacenes servían a un 30 por ciento del mercado minorista de productos no alimentarios. Interrogaban continuamente a sus clientes, los estudiaban, los controlaban pero no prestaban atención alguna al 70 por ciento del mercado formado por quienes no eran clientes suyos. No veían ninguna razón para hacerlo. Su teoría de la empresa daba por supuesto

que la mayoría de las personas que podía permitirse comprar en grandes almacenes lo hacía. Hace cincuenta años ese supuesto se ajustaba a la realidad, pero cuando la generación del *baby boom* se hizo adulta, dejó de ser cierto. Para el grupo dominante en esa generación —mujeres de familias con educación y dos sueldos— no era el dinero lo que decidía dónde comprar; el factor primordial era el tiempo y las mujeres de esa generación no podían perder el tiempo comprando en los grandes almacenes. Debido a que éstos sólo miraban a sus clientes, no se apercibieron de ese cambio hasta hace pocos años pero, para entonces, el negocio ya se estaba quedando seco y era demasiado tarde para recuperar a la generación del *baby boom*. Los grandes almacenes aprendieron a su costa que aunque es vital que el cliente sea el principal impulso de una empresa, no es suficiente. Una organización también debe tener en cuenta el mercado.

Para diagnosticar rápidamente los problemas, los directores tienen que prestar atención a las señales de peligro. La teoría de la empresa queda siempre anticuada cuando esa empresa alcanza sus objetivos originales. Así, pues, conseguir los objetivos no es un motivo de celebración, sino de replanteamiento. AT&T logró su misión de dar a cada familia y empresa de EE.UU. acceso al teléfono hacia mediados de los cincuenta. Algunos ejecutivos dijeron entonces que aquél era el momento de fijar de nuevo la teoría de la empresa y, por ejemplo, separar el servicio local —donde ya se habían alcanzado los objetivos— del negocio futuro y en crecimiento, empezando con los servicios de larga distancia y siguiendo con las telecomunicaciones mundiales. Sus argumentos no fueron escuchados y a los pocos años AT&T empezó a estancarse, siendo rescatada en última instancia por la reglamentación antimonopolio, que obligó a hacer por decreto lo que la dirección de la empresa se había negado a hacer voluntariamente.

Un rápido crecimiento es otro signo seguro de que la teoría de una organización está en crisis; cualquier organización que doble o triplique su

tamaño en un período relativamente corto por fuerza ha dejado pequeña su teoría. Incluso Silicon Valley ha aprendido que las juergas de cerveza dejan de ser adecuadas para la comunicación cuando una empresa es tan grande que la gente tiene que llevar una etiqueta con su nombre. Pero ese crecimiento pone en tela de juicio supuestos, políticas y costumbres mucho más profundos. Para mantenerse en buena salud, por no hablar de crecer, la organización tiene que volver a plantearse preguntas sobre su entorno, su misión y sus competencias nucleares.

Hay aún dos signos claros más de que la teoría de la empresa que tiene una organización ya no es válida. Uno es un éxito inesperado, tanto si es propio como si es de un competidor; el otro es un fracaso inesperado, también aquí tanto si es propio como si es de un competidor.

Por la misma época en que las importaciones de automóviles japoneses tenían a los Tres Grandes de Detroit contra las cuerdas, Chrysler registró un éxito totalmente inesperado. Sus transportes para pasajeros tradicionales iban perdiendo parte del mercado aun más rápido que GM o Ford, pero las ventas de su Jeep y de sus nuevas camionetas de pequeño tamaño —una idea surgida casi por casualidad— se disparaban. Por aquel entonces, GM era el líder indiscutido del mercado de los camiones ligeros tanto en el diseño como en la calidad de sus productos, pero no prestaba atención alguna a sus camiones ligeros. Después de todo, tanto las camionetas como los camiones ligeros siempre habían sido clasificados como vehículos comerciales y no como vehículos de pasajeros en las estadísticas tradicionales, pese a que la mayoría de ellos se compraban ahora para cumplir la segunda función. No obstante, si GM hubiera prestado atención al éxito de su competidor más débil, Chrysler, puede que se hubiera dado cuenta mucho antes de que sus supuestos tanto sobre su mercado como sobre sus competencias nucleares ya no eran válidos. Desde el principio, el mercado de las pequeñas camionetas y de los camiones ligeros no era un mercado dependiente de los ingresos y estaba poco

influenciado por los precios de canje del coche viejo por uno nuevo. Y, paradójicamente, los camiones ligeros eran el sector en el que GM, quince años antes, había dado pasos importantes hacia lo que ahora llamamos fabricación limitada.

Al igual que un éxito inesperado, un fracaso inesperado es también una señal de peligro y debería tomarse tan en serio como el primer ataque de corazón “menor” en un hombre de sesenta años. Hace sesenta años, en medio de la Depresión, Sears decidió que los seguros del automóvil se habían convertido en un “accesorio” en lugar de un producto financiero y que, por lo tanto, venderlos encajaría en la misión de la empresa como vendedor informado para la familia estadounidense. Todo el mundo pensó que en Sears estaban locos, pero los seguros de automóviles se convirtieron en el negocio más rentable de la empresa de forma casi instantánea. Al cabo de veinte años, en los cincuenta, Sears decidió que los anillos de diamantes habían llegado a ser una necesidad en lugar de un lujo y la empresa se convirtió en el mayor —y probablemente más rentable— vendedor minorista de diamantes en el mundo. Era solamente lógico que en 1981 Sears decidiera que los productos de inversión eran entonces artículos de consumo para la familia de Estados Unidos. Compró Dean Witter y trasladó sus oficinas a los almacenes de Sears. Esa jugada fue un desastre total: estaba claro que el público de Estados Unidos no consideraba que sus necesidades financieras fueran “productos de consumo”. Cuando Sears finalmente abandonó el intento y decidió administrar Dean Witter como negocio independiente, fuera de los almacenes Sears, la empresa empezó a prosperar inmediatamente. En 1992, Sears la vendió con un considerable beneficio.

Si Sears hubiera visto su fracaso para convertirse en el proveedor de inversiones familiares para la familia del país como un fracaso de su teoría y no como un incidente aislado, puede que hubiera empezado a estructurarse y posicionarse de nuevo diez años antes de lo que lo hizo, en un momento en

que todavía gozaba de un importante dominio del mercado. Sears podía haber visto entonces, como hicieron varios de sus competidores, por ejemplo J. C. Penney, que el fracaso con Dean Witter ponía en duda todas las ideas existentes sobre la homogeneidad del mercado; esas mismas ideas en las cuales Sears, y otros minoristas a gran escala, habían basado su estrategia durante años.

Tradicionalmente, hemos intentado encontrar el hacedor de milagros que con su barita mágica fuera capaz de darle la vuelta a una empresa debilitada. Sin embargo, para establecer, mantener y restablecer una teoría no se requiere un Genghis Kahn o un Leonardo da Vinci en las dependencias del ejecutivo jefe. No se trata de ser un genio, se trata de trabajar duro. No se trata de ser inteligente, se trata de ser concienzudo. Para eso se paga a un director general.

Sin duda hay bastantes directores generales que han cambiado con éxito su teoría de la empresa. El que convirtió a Merck en la empresa farmacéutica de mayor éxito mundial centrándose únicamente en la investigación y desarrollo de medicamentos innovadores, patentados y con unos altos márgenes de beneficio, cambió de forma radical la teoría de la compañía al adquirir un gran distribuidor de medicamentos genéricos y de venta sin receta. Lo hizo sin que hubiera una “crisis”, mientras a Merck le iba ostensiblemente muy bien. De forma similar, hace unos años, el nuevo director general de Sony, el fabricante de aparatos electrónicos más famoso del mundo, cambió la teoría de la empresa de su compañía. Adquirió una compañía de producción cinematográfica de Hollywood y, con esa adquisición, desplazó el centro de gravedad de la organización, que pasó de ser un fabricante de aparatos en busca de programas a ser un productor de programas que crea una demanda de mercado para sus aparatos.

Pero por cada uno de estos hacedores de milagros, hay docenas de directores generales igualmente capaces cuyas organizaciones se tambalean.



No nos podemos fiar de los hacedores de milagros para que rejuvenezcan una teoría de la empresa que ha quedado caduca, como tampoco podemos confiar en ellos para que curen otros tipos de enfermedades graves. Y cuando uno habla con esos supuestos milagreros, ellos niegan con vehemencia que actúen por carisma, visión o, si a ello vamos, mediante la imposición de las manos. Empiezan por el diagnóstico y el análisis; aceptan que conseguir objetivos y un rápido crecimiento exige reflexionar seriamente sobre la teoría de la empresa. No desestiman un fracaso inesperado como si fuera el resultado de la incompetencia de un subordinado o un accidente sino que lo tratan como un síntoma de un “fallo del sistema”. No se arrogan el mérito de un éxito inesperado sino que lo consideran un desafío a sus hipótesis.

Aceptan que la caducidad de una teoría es una enfermedad degenerativa y que, de hecho, puede llegar a ser mortal. Y conocen y aceptan el probado principio del cirujano, el más antiguo principio de la toma de decisiones eficaz: una enfermedad degenerativa no se curará con la dilación; exige una actuación decidida.

## Planificar para lo incierto

La incertidumbre —en la economía, en la sociedad y en la política— ha alcanzado tal magnitud que ha convertido en inútil, si no en contraproducente, la clase de planificación que la mayoría de las empresas sigue practicando: los pronósticos basados en probabilidades.

Hay acontecimientos únicos, como el fenómeno Perot o la disolución del imperio soviético, que no obedecen a ninguna probabilidad. Pese a ello, los ejecutivos tienen que tomar decisiones que comprometen para el futuro recursos actuales de tiempo y dinero. Aun peor, tienen que tomar decisiones para *no* comprometer recursos; para abstenerse de ese futuro. La amplitud de esos compromisos es cada vez mayor y no deja de aumentar; en estrategia y tecnología, en marketing, en fabricación, en formación de los empleados, en el tiempo que se necesita para que una nueva fábrica empiece a producir o en los años que han de pasar hasta que los recursos comprometidos en un nuevo establecimiento empiecen a rendir resultados. Cada uno de esos compromisos se basa en hipótesis sobre el futuro. Para llegar a ellas, la planificación tradicional pregunta: “¿Qué es lo más probable que pase?” Para prepararse

para lo incierto hay que plantear otra pregunta: “¿Qué ha sucedido ya que creará el futuro?”

Lo primero que hay que mirar son los datos demográficos. Casi todos los que formarán la fuerza laboral de los países desarrollados en el año 2010 ya viven hoy. Ha habido dos cambios revolucionarios en la fuerza laboral de los países desarrollados: la explosión en la educación superior y la avalancha de mujeres en profesiones fuera del hogar. Ambos son hechos consumados. El desplazamiento desde los obreros manuales a los trabajadores del saber y los servicios como centros de gravedad de la población es irrevocable. Pero también lo es el envejecimiento tanto de la fuerza laboral como de la población en su conjunto. Es necesario que los empresarios se pregunten: “¿Qué significan estos hechos consumados para nuestra empresa? ¿Qué oportunidades crean? ¿Qué amenazas presentan? ¿Qué cambios exigen, en la forma en que la empresa está organizada y dirigida, en nuestras metas, en nuestros productos, en nuestros servicios, en nuestras políticas? ¿Y qué cambios son ahora posibles y susceptibles de aportar ventajas?”

La siguiente pregunta es: “¿Qué cambios en la estructura de la industria y del mercado, en los valores básicos (por ejemplo, en la importancia dada al medio ambiente) y en la ciencia y la tecnología han ocurrido ya pero no han tenido todavía toda su repercusión?” En general se cree que las innovaciones producen cambios, pero muy pocas lo hacen. Las innovaciones que tienen éxito explotan los cambios que ya se han producido. Explotan el lapso —que en la ciencia es a veces de hasta veinticinco o treinta años— entre el cambio mismo y su percepción y aceptación. Durante ese espacio de tiempo el que explota el cambio pocas veces se enfrenta a mucha competencia, si es que se enfrenta a alguna. El resto de las personas en el sector sigue funcionando sobre la base de la realidad de ayer. Y una vez que un cambio de esta índole se ha producido, suele sobrevivir incluso a la más extrema turbulencia.

La Primera Guerra Mundial, la Depresión y la Segunda Guerra Mundial no

tuvieron ninguna influencia en esas tendencias salvo para acelerarlas. Como ejemplos tenemos el cambio del tráfico de mercancías del ferrocarril a los camiones, el cambio al teléfono como principal medio de comunicaciones a distancia y el cambio al hospital como centro de la atención médica.

Las siguientes cuestiones guardan una estrecha relación con todo esto: “¿Cuáles son las tendencias en la estructura social y económica? ¿Cómo afectan a nuestra empresa?” Desde 1900, la unidad de trabajo necesaria para una unidad adicional de producción fabril ha ido bajando sin cesar a un porcentaje compuesto de alrededor del 1 por ciento anual. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, la unidad de materias primas necesarias para una unidad adicional de producción fabril ha ido decreciendo en la misma proporción. Desde alrededor de 1950, la unidad de energía necesaria para una unidad adicional de producción fabril también ha ido bajando continuamente en la misma proporción. Pero a partir de 1880, desde la aparición del teléfono y de *Principles of Scientific Management*, de Frederick Winslow Taylor, la cantidad de información y saber necesarios para cada unidad de producción adicional han ido subiendo sin cesar a un porcentaje compuesto del 1 por ciento anual, el ritmo-proporción en que las empresas han incorporado personas instruidas a sus nóminas.

En realidad, el ordenador bien puede haber sido una respuesta a esta explosión de la información más que su causa. En la mayoría de sectores y mercados pueden encontrarse tendencias estructurales similares. No construyen el “tiempo” para una empresa o industria, crean el “clima”. En un período corto sus efectos son insignificantes, pero en un espacio de tiempo no demasiado largo estas tendencias estructurales tienen una importancia mucho mayor que las fluctuaciones a corto plazo a las que los economistas, políticos y ejecutivos prestan toda su atención.

Quienquiera que explote las tendencias estructurales disfruta de la casi completa certeza de alcanzar el éxito. Por otra parte, es difícil luchar contra

esas tendencias a corto plazo y casi imposible a largo plazo. Cuando una de esas tendencias estructurales se agota, o cuando cambia completamente de sentido (algo muy poco usual), aquellos que continúan como antes se enfrentan a la extinción y los que cambian con rapidez tienen todas las oportunidades a su alcance. Las tendencias estructurales más importantes son aquellas de las que muchos ejecutivos ni siquiera han oído hablar y afectan a la distribución de la renta personal disponible. Y son especialmente importantes en un tiempo de incertidumbre como el actual; en un momento así, estas tendencias suelen cambiar y lo hacen rápidamente.

Durante los últimos cien años la mayor parte del tremendo aumento de la capacidad de producción de riqueza y de la renta personal —un incremento de cincuenta veces en los países desarrollados— se ha gastado en un mayor ocio, en atención médica y en educación. En otras palabras, éstos han sido los tres campos de mayor crecimiento en el siglo veinte.

¿Continuarán siéndolo? En lo que respecta al ocio la respuesta es casi con certeza “no”. Es más que probable que, en la próxima década, se detenga el gasto en atención médica, en tanto que porcentaje de la renta personal, pese al aumento del número de ancianos y a los avances de la medicina. La educación debería seguir creciendo, pero esencialmente la dedicada a adultos con un nivel educativo alto, cambiando también para pasar de ser la mayor de las grandes industrias con un empleo intensivo de mano de obra a ser una de las industrias con un empleo más intensivo de capital. ¿Qué amenazas —para la política, los productos, los mercados y los objetivos— presentan estos cambios? ¿Qué oportunidades?

Estas tendencias son macroeconómicas. Pero hay otras tendencias estructurales que moldean la microeconomía de los distintos sectores y mercados; son igualmente importantes. Desde hace trescientos años, desde los tiempos coloniales, el espacio útil por familia, y con él el porcentaje de la renta personal gastado en vivienda, ha ido aumentando sin cesar en Estados

Unidos (al contrario que en Europa o en Japón). ¿Habrá alcanzado su final esta tendencia debido a los drásticos cambios en el tamaño y la composición de la familia?

Desde la Segunda Guerra Mundial, el porcentaje de la renta personal disponible gastada en aparatos electrónicos de entretenimiento —radio, televisión, audiocasetes, videocasetes, etcétera— no ha dejado de crecer, tendencia que los japoneses comprendieron y explotaron. ¿Se habrá estabilizado? El porcentaje de la renta personal disponible gastado en telecomunicaciones ha ido creciendo desde hace un siglo; puede que ahora esté listo para dispararse.

Según los conocimientos económicos, las personas de edad no ahorran. ¿Sigue esto siendo verdad? La multiplicación de fondos mutuos sería un argumento en contrario. ¿Y qué repercusiones tendría ese cambio en la distribución de la renta disponible por parte de las personas entre cincuenta y cincuenta y cinco años —el segmento de población que crece más rápidamente en los países desarrollados— para las instituciones financieras, para sus productos, para sus servicios y para su marketing? No son cuestiones especialmente secretas. La mayoría de los ejecutivos saben las respuestas o cómo conseguirlas. Lo que sucede es que pocas veces hacen las preguntas.

Las respuestas a la pregunta “¿Qué ha sucedido ya que creará el futuro?” definen el potencial de oportunidades para una empresa o industria dada. Convertir este potencial en una realidad exige armonizar las oportunidades con los puntos fuertes y las capacidades de la empresa. Exige lo que yo presentaba (en mi libro *Managing for Results*) como “análisis de los puntos fuertes” y que ahora —gracias sobre todo al trabajo de los profesores C. K. Prahalad y Gary Hamel— se conoce como análisis de la “competencia nuclear”.

“¿En qué es buena esta empresa? ¿Qué hace bien? ¿Qué puntos fuertes, en otras palabras, le dan una ventaja competitiva? ¿Aplicados a qué?” El análisis

de los puntos fuertes muestra también dónde es necesario mejorar o subir el nivel de las virtudes ya existentes y dónde hay que adquirirlas. Muestra tanto lo que la empresa *puede* hacer como lo que *debería* hacer. Armonizar los puntos fuertes de una empresa con los cambios que ya han tenido lugar produce, en la práctica, un plan de actuación. Pone a la empresa en condiciones de convertir lo inesperado en una ventaja. La incertidumbre deja de ser una amenaza y se convierte en una oportunidad.

No obstante, hay una condición: que la empresa cree los recursos de saber y de personas necesarios para responder cuando la oportunidad llame a su puerta. Esto significa elaborar un presupuesto de futuro independiente.

El 10 o 12 por ciento del gasto anual necesario para crear y mantener los recursos para el futuro —en investigación y tecnología, en posición de mercado y en servicios, en personal y en su formación— debe incluirse en un presupuesto constante mantenido tanto en los años buenos como en los malos. Son inversiones, pese a que los contadores y los recaudadores de impuestos las consideren gastos de explotación. Ponen a una empresa en situación de crear su futuro y eso es, en última instancia, lo que significa planificar para lo incierto.

## Los cinco pecados capitales de la empresa

Los últimos años han visto caer empresas antes dominantes una tras otra: General Motors, Sears, IBM, por nombrar sólo unas pocas. Pero en cada caso la causa principal ha sido por lo menos uno de los cinco pecados capitales de la empresa; errores evitables que dañan incluso a la empresa de mayor poderío.

El primero y sin duda el pecado más común es *el culto a los altos márgenes de beneficios y a las tarifas “sobrepregiadas”*. El ejemplo máximo de las consecuencias que esto tiene es lo cerca que Xerox estuvo de hundirse en los setenta. Habiendo inventado la fotocopiadora —y pocos productos en la historia de la industria han tenido tanto éxito tan rápidamente—, Xerox pronto empezó a añadir un elemento tras otro a la máquina, cada uno con un precio pensado para rendir el máximo margen de beneficio y cada uno aumentando el precio de la máquina. Los beneficios de Xerox se elevaron por las nubes y también el precio de sus acciones. Pero la gran mayoría de



consumidores que necesitaban sólo una máquina sencilla estaban cada vez más preparados para comprar a un competidor. Y cuando la japonesa Canon sacó una máquina así, se apoderó inmediatamente de todo el mercado de Estados Unidos. Xerox apenas logró sobrevivir.

Los problemas de GM —y de toda la industria del automóvil en Estados Unidos— son también, en gran medida, el resultado de la obsesión por el margen de beneficios. Hacia 1970 el *Escarabajo*, de Volkswagen, había absorbido casi el 10 por ciento del mercado estadounidense, mostrando que existía demanda para un coche pequeño y con bajo consumo de combustible. Al cabo de unos pocos años, después de la primera “crisis del petróleo”, ese mercado era muy grande y estaba creciendo a gran velocidad. Pese a ello y durante muchos años los fabricantes de Estados Unidos se sintieron satisfechos dejándolo en manos de los japoneses ya que los márgenes de beneficio de los coches pequeños parecían mucho menores que los de los coches grandes.

Esto pronto resultó ser un espejismo, como suele suceder. Cada vez más, GM, Chrysler y Ford tenían que subvencionar a sus compradores de coches grandes con descuentos, rebajas y bonificaciones en metálico. Al final, es probable que los Tres Grandes cedieran más en subvenciones que lo que les hubiera costado crear un coche pequeño y competitivo (y rentable).

La lección: el culto a unas tarifas sobrepreciadas siempre crea un mercado para los competidores. Y unos márgenes altos de beneficios no equivalen a un máximo de beneficios. El total de beneficios es el margen de beneficio multiplicado por la producción. El beneficio máximo se obtiene así por el margen que rinde el mayor volumen *total* de beneficios y ése es el margen que produce una posición de mercado óptima.

Estrechamente relacionado con este primer pecado está el segundo: *Poner un precio equivocado a un nuevo producto cargando “lo que el mercado soportará”*. También esto crea una oportunidad libre de riesgo para la

competencia. Es una política errada incluso si el producto está protegido por una patente. Si tiene suficiente incentivo, un competidor en potencia encontrará la manera de sortear la patente más segura.

Los japoneses tienen hoy el mercado mundial de los aparatos de fax porque los estadounidenses, que inventaron la máquina, la desarrollaron y la produjeron primero, cargaron en ella lo que el mercado soportaría: el precio más alto que pudieron conseguir. No obstante, los japoneses tarifaron la máquina en Estados Unidos a un precio situado a los dos o tres años en la curva de aprendizaje: su buen 40 por ciento menos. Se adueñaron del mercado de la noche a la mañana; en Estados Unidos sólo sobrevive un pequeño fabricante de máquinas de fax, que fabrica un producto especializado en pequeñas cantidades.

Por el contrario, DuPont ha seguido siendo el mayor productor mundial de fibras sintéticas porque, a mitad de los cuarenta, ofreció su nuevo y patentado nailon en el mercado mundial al precio al que tendría que venderse al cabo de cinco años para mantenerse frente a la competencia. Este precio era inferior en unos dos quintos al precio que DuPont podría haber conseguido de los fabricantes de medias y ropa interior femenina.

La decisión de DuPont demoró la competencia durante cinco o seis años. Pero, además, creó inmediatamente un mercado para el nailon que nadie en la empresa había siquiera imaginado (por ejemplo, en los neumáticos de automóviles), y este mercado pronto llegó a ser mayor y más rentable que lo que hubiera podido ser nunca el de prendas para la mujer. Así, esta estrategia produjo un beneficio total mucho mayor para Dupont que cargar lo que la demanda habría soportado. Y DuPont conservó los mercados cuando por fin aparecieron los competidores, al cabo de cinco o seis años.

El tercer pecado mortal es la *fijación de precios según el coste*. Lo único que funciona es establecer los costes según el precio. La mayoría de empresas de Estados Unidos y prácticamente todas las de Europa llegan a sus precios

sumando todos los costes y añadiendo un margen de beneficio. Y luego, tan pronto como han introducido el producto, tienen que empezar a recortar el precio, tienen que volver a diseñar el producto con un gasto enorme, tienen que asumir las pérdidas y, a menudo, tienen que abandonar un producto absolutamente bueno porque lo tarifaron incorrectamente. ¿Su argumento? “Tenemos que recuperar nuestros gastos y hacer beneficios”.

Esto es cierto pero irrelevante: los clientes no entienden que sea tarea suya garantizar un beneficio a los fabricantes. La única forma sensata de fijar precios es empezar con lo que el mercado está dispuesto a pagar —y, hemos de suponer, lo que la competencia cargará— y diseñar según las exigencias de ese precio.

Los precios según costes son la razón de que ya no haya una industria electrónica de consumo en Estados Unidos. Había tecnología y productos pero todo funcionaba fijando los precios según los costes, y los japoneses actuaban siempre estableciendo los costes según el precio. Los precios según los costes también estuvieron a punto de destruir la industria de las máquinas-herramientas en el país y entregaron a los japoneses, que también aquí establecían los costes según el precio, su liderazgo en el mercado mundial. El reciente —y todavía modesto— retorno de la industria estadounidense es el resultado de que finalmente haya pasado a fijar sus costes según el precio.

Si Toyota y Nissan consiguen eliminar a los fabricantes alemanes de coches de lujo del mercado estadounidense, será debido a que fijan sus costes según los precios. A buen seguro, empezar con el precio y luego ir rebajando gradualmente los costes es un trabajo mayor *inicialmente*. Pero al final es mucho menos trabajo que empezar equivocándose y luego pasar años de pérdidas intentando rectificar los costes, por no hablar de lo mucho más barato que resulta comparado con perder un mercado.

El cuarto de estos pecados capitales es *sacrificar las oportunidades del mañana en el altar del ayer*. Es lo que hizo descarrilar a IBM.

Paradójicamente, la caída de IBM fue causada por un éxito sin igual: su recuperación, casi de la noche a la mañana, cuando Apple sacó el primer PC a mediados de los setenta. Esta hazaña contradice en la práctica lo que todo el mundo dice ahora sobre la “falta de reflejos” de la empresa y su “burocracia”. Pero luego, cuando IBM había logrado el liderazgo del nuevo mercado de los PC, subordinó este nuevo y creciente negocio a la vieja vaca lechera, el ordenador central.

La cumbre directiva prácticamente prohibió que se ofreciera el PC a los clientes potenciales de ordenadores centrales. Esto no ayudó al negocio de los ordenadores centrales, nunca lo hace; pero, además, atrofió el de los PC. Lo único que hizo fue crear ventas para los “clones” de IBM, garantizando así que ésta no cosechara los frutos de su conquista.

En realidad ésta es la segunda vez que IBM comete ese pecado. Hace cuarenta años, cuando IBM dispuso de su primer ordenador, la alta dirección decretó que no debía ofrecerse allí donde pudiera interferir con la posible venta de tarjetas perforadas, que por entonces eran la vaca lechera de la empresa. Entonces, a la empresa la salvó el Departamento de Justicia, con un pleito antitrust contra el dominio de IBM en el campo de las tarjetas perforadas que obligó a la dirección a abandonar las tarjetas y salvó al joven ordenador. La segunda vez la providencia no vino en auxilio de IBM.

El último de los pecados capitales es *alimentar los problemas y matar de hambre las oportunidades*. Hace muchos años que pido a mis nuevos clientes que me digan quiénes son sus empleados con mejor rendimiento. Y, a renglón seguido, les pregunto: “¿En qué trabajan?” Casi sin excepción, los mejores están destinados a los problemas: a la vieja empresa que se va hundiendo más rápido de lo previsto, al viejo producto que se ve desplazado por la nueva oferta de un competidor, a la vieja tecnología, por ejemplo a los ordenadores analógicos cuando el mercado ya se ha pasado a los digitales. Luego les pregunto: “¿Y quién se encarga de las nuevas oportunidades?” Casi

invariablemente, se deja que las oportunidades se las arreglen solas.

Lo único que se puede conseguir “resolviendo problemas” es la contención de los daños. Sólo las oportunidades producen resultados y crecimiento. Y las oportunidades son en todo igual de difíciles y exigentes que los problemas. Elaboremos primero una lista de las oportunidades que se le ofrecen a la empresa y asegurémonos de que cada una de ellas cuenta con el personal adecuado (y con el apoyo adecuado). Sólo entonces podemos hacer una lista de los problemas y preocuparnos de asignarles personal.

Me temo que durante los últimos años Sears ha estado haciendo lo contrario —matando de hambre las oportunidades y alimentando los problemas— en su empresa de venta al detalle. Y me temo también que esto es lo que están haciendo las más importantes empresas europeas que han ido perdiendo terreno de forma continuada en el mercado mundial (por ejemplo, Siemens en Alemania). GE ha demostrado qué es lo correcto con su política de deshacerse de todas las empresas —incluyendo algunas rentables— que no ofrecen un crecimiento a largo plazo y la oportunidad de que la empresa sea la número uno o número dos a nivel mundial. Y a continuación GE coloca a su mejor gente en las empresas con oportunidades y empuja y empuja.

Todo lo que he dicho en este artículo es algo sabido desde hace generaciones. Todo ha quedado ampliamente demostrado por décadas de experiencia. Así, pues, no hay excusa alguna para que los directores se entreguen a los cinco pecados capitales. Son tentaciones a las que hay que resistirse.

## La gestión de la empresa familiar

La mayoría de las empresas de todas partes —incluyendo Estados Unidos y otros países desarrollados— están controladas y administradas por una familia. Y la gestión familiar no se limita en absoluto a empresas de tamaño pequeño o mediano; hay familias que gobiernan algunas de las empresas mayores del mundo. Levi Strauss, por ejemplo, ha sido controlada y dirigida por esa familia desde su inicio hace un siglo y medio. DuPont, controlada y gestionada por miembros de una familia durante 170 años (desde su fundación en 1802 hasta que una dirección profesional se hizo cargo de ella a mediados de los setenta), llegó a ser la mayor empresa química del mundo. Y dos siglos después de que un entonces oscuro traficante de monedas empezara a enviar a sus hijos a establecer bancos en las capitales europeas, firmas financieras con el nombre de Rothschild y gobernadas por Rothschilds siguen figurando entre las más importantes bancas privadas del mundo. Sin embargo, los libros y los cursos sobre gestión se ocupan casi por completo de la empresa de propiedad pública y dirigida por profesionales; raramente llegan siquiera a mencionar la empresa gobernada por una familia. Desde

luego, no hay diferencia alguna entre un negocio administrado por un profesional y otro administrado por una familia en lo que se refiere a todo el trabajo funcional: investigación, marketing o contabilidad. Pero en lo que hace a la *gestión*, la empresa familiar requiere sus propias y diferenciadas reglas. Estas reglas deben ser observadas estrictamente; de lo contrario, el negocio familiar no sobreviviría y mucho menos prosperaría.

La primera regla es que los miembros de la familia no trabajen en la empresa salvo que sean, por lo menos, tan competentes como cualquier empleado no perteneciente a ella y que trabajen, por lo menos, igual de duro que éste. Resulta mucho más barato pagar a un sobrino perezoso para que no vaya a trabajar que mantenerlo en nómina. En una empresa familiar los miembros de la familia son siempre “alta dirección” sea cual fuere su título o puesto de trabajo oficial; porque el sábado por la noche se sientan a la mesa del jefe y lo llaman “papá” o “tío”. Por lo tanto, los compañeros ajenos a la familia se sienten justamente agraviados por los miembros de la familia mediocres o, aun peor, perezosos a quienes se permite trabajar en ella. Son una afrenta a su dignidad. Si se mantiene en el plantel a miembros mediocres o perezosos de la familia, el respeto por la alta dirección y por la empresa en su conjunto sufre un rápido menoscabo entre todos los empleados. Los empleados capaces pero ajenos a la familia no seguirán allí y los que lo hacen pronto se volverán obsequiosos y aduladores.

Por supuesto, la mayoría de los directores generales de empresas familiares saben esto. Con todo, demasiados tratan de ser “astutos”. Por ejemplo, el familiar mediocre o perezoso recibe el título de “Director de Investigación” y un profesional externo muy competente es contratado con un generoso salario como “Subdirector de Investigación” e informado por el director general de que “El título de mi primo Jim es una mera formalidad, es sólo para sacarnos a su madre de encima; después de todo es nuestro segundo accionista en importancia. Excepto ella, todo el mundo, incluyendo a Jim, sabe que *usted*

es el responsable de investigación. Y trabajará directamente conmigo y no tiene que prestar ninguna atención a Jim”. Pero esto sólo empeora las cosas. Con un Jim mediocre al frente del departamento, aun podría conseguirse una investigación mediocre; con un Jim profundamente resentido y celoso, con la autoridad oficial pero sin ninguna responsabilidad real, y un igualmente resentido y completamente cínico extraño con toda la responsabilidad pero sin ninguna autoridad real, la empresa no realizará ninguna investigación en absoluto. Lo único que logrará serán intrigas y politiquesos.

DuPont sobrevivió y prosperó como empresa familiar porque hizo frente al problema. Todos los DuPont hombres tenían derecho a un empleo inicial en la empresa; después de cinco o seis años su rendimiento era valorado por cuatro o cinco altos cargos de la familia. Y si al hacer este examen se llegaba a la conclusión de que no era probable que ese joven miembro de la familia fuera material de alta dirección en un espacio de diez años, se desembarazaban de él.

La segunda regla es igualmente simple: no importa cuántos miembros de la familia estén en la dirección de la empresa y lo eficaces que sean, uno de los puestos en la cima siempre debe estar ocupado por alguien de afuera, alguien que no sea miembro de la familia. Lo normal es que sea bien el director de finanzas o el de investigación; dos posiciones en las que las calificaciones técnicas son de la máxima importancia. Pero yo también conozco algunas empresas familiares de éxito en las que ese extraño ocupa el puesto de director de marketing o de personal. Y aunque el director general de Levi Strauss es miembro de la familia y descendiente del fundador, el presidente y director gerente es un profesional ajeno a la familia.

El primer “miembro ajeno del grupo” que conocí, hace casi sesenta años, era el director financiero de una empresa muy importante y totalmente administrada por una familia en el Reino Unido. Aunque en todo lo demás mantenía estrechos lazos de amistad con sus colegas y miembros de la



familia, él nunca asistía a una fiesta o una boda de la familia. Ni siquiera jugaba al golf en el club donde jugaban los miembros de la familia. “Los únicos acontecimientos familiares a los que asisto —me dijo en una ocasión— son los funerales. Pero soy yo quien preside la reunión mensual de la alta dirección”.

En otras palabras, en la empresa familiar se necesita a una persona, que goce de mucho respeto y que ocupe un alto cargo, que no sea de la familia y que nunca mezcle la empresa y la familia.

La más antigua “empresa familiar”, la mafia, sigue esta regla fielmente, en su Sicilia nativa y también en Estados Unidos. Como sabe cualquiera que haya visto una de las películas o leído uno de los libros de *El padrino*, en una familia de la mafia el *consigliere*, el abogado, la segunda persona con más poder, puede que ni siquiera sea siciliano.

La regla número tres es que las empresas administradas por una familia, salvo, tal vez, las muy pequeñas, necesitan cada vez más cubrir puestos clave con profesionales ajenos a ellas. Los conocimientos y experiencia necesarios, sea en fabricación o en marketing, en finanzas, en investigación o en recursos humanos, son ahora condiciones demasiado importantes para que las cumpla nadie de la familia por buenas intenciones que tenga, salvo si es sumamente competente. Y, además, estos profesionales ajenos a la familia han de ser tratados como iguales, han de tener “plena ciudadanía” en la empresa; de lo contrario no se quedarán.

La primera de las grandes empresas en darse cuenta de que algunos extraños debían gozar de “plena ciudadanía” fue el más cerrado de todos los clanes empresariales: los Rothschild. Hasta la Segunda Guerra Mundial, esta familia sólo aceptaba miembros de la familia como socios de sus bancos. Durante el siglo XIX y principios del XX, el gerente ajeno a la familia recibía, al acercarse a los cincuenta años, una enorme indemnización por despido —en un caso llegó a ser de un millón de dólares— para que fundara

su propia firma bancaria. No obstante, desde la Segunda Guerra Mundial se ha admitido como socios de una firma Rothschild a personas ajenas a la familia; el más conocido de ellos fue Georges Pompidou, que sucedería a Charles de Gaulle como presidente de Francia.

Incluso la empresa familiar que observa fielmente las tres reglas precedentes suele acabar teniendo problemas —y a menudo desmembrándose— debido a la *sucesión en la dirección*. Es entonces cuando lo que la empresa necesita y lo que la familia quiere suelen entrar en conflicto. Aquí son dos hermanos que han construido una floreciente empresa fabril; ahora que están cerca del retiro cada uno de ellos apoya a su hijo como próximo director general. Así, pese a haber trabajado en armonía durante veinte años, se convierten en adversarios y llegan finalmente a vender antes que llegar a un compromiso. Aquí es la viuda de uno de los fundadores de la empresa que, a fin de salvar el vacilante matrimonio de su hija, apoya a su yerno, no demasiado dotado, para que sea el próximo director general y sucesor de su cuñado ya entrado en años. Aquel es el fundador de una empresa de alta tecnología y tamaño medio que obliga a un hijo poco dispuesto a dejar su carrera como científico universitario a fin de hacerse cargo de la dirección de la empresa, sólo para conseguir que ese hijo la venda a un gran conglomerado a los seis meses de la muerte de su padre. Cualquiera que haya trabajado con empresas familiares podría añadir ejemplos sin fin a la lista.

Sólo queda una solución: confiar la decisión de la sucesión a un extraño que no forme parte ni de la familia ni de la empresa.

Benjamin Disraeli, el gran primer ministro *tory*, ejerció ese cometido para los Rothschild en 1880, cuando los “primos”, la tercera generación de la familia, empezaron a morir. Persuadió a la familia entera para que aceptaran al más joven, pero más capaz, de la siguiente generación, el vienes Leopold, como director de los tres bancos Rothschild: el de Londres, el de París y el de Viena. A una escala mucho menor, yo he visto desempeñar este

cometido con éxito a un censor jurado de cuentas que había sido el auditor externo de un minorista de comestibles de tamaño medio desde que la empresa empezara, veinte años antes. Un profesor universitario, que durante diez años había sido su consejero científico, salvó a una empresa de alta tecnología —y a la familia propietaria— persuadiendo a dos hermanos y a dos primos y a las esposas de los cuatro para que aceptaran como nuevo director gerente a la hija de uno de los primos, que era la más joven pero también la más capacitada de la siguiente generación.

Pero cuando el problema de la sucesión se agudiza, suele ser demasiado tarde para contratar a un extraño. Para entonces los miembros de la familia se han decidido por este o aquel candidato. Por añadidura, la planificación sucesoria de una empresa familiar ha de integrarse en la planificación financiera y tributaria, integración que no puede hacerse en un abrir y cerrar de ojos. Por ello, cada vez son más las empresas familiares que tratan de encontrar un árbitro externo mucho antes de que haya que tomar la decisión y, si es posible, mucho antes de que los miembros de la familia hayan empezado a disputar por la sucesión.

Las empresas familiares de sexta o séptima generación, como Levi Strauss, DuPont, los Rothschild, son raras. Pocas empresas siguen siendo administradas por una familia hasta la cuarta generación, y mucho menos después de ella. La empresa familiar más grande existente hoy, la italiana FIAT, está gobernada por la tercera generación de Agnelli, que ahora tienen más de sesenta años. Según me han dicho, pocas personas en la empresa esperan que ésta siga siendo una empresa de gestión familiar dentro de veinte años. La cuarta generación de una familia dueña de una empresa próspera tiene el suficiente dinero, por lo general, para que los más capaces en ella se dediquen a sus propios intereses y sus propias carreras en lugar de dedicarse a la empresa. Además, para entonces suele haber tantos miembros en la familia que la propiedad se ha dividido. Así que para los miembros de la cuarta

generación su participación en la empresa ya no es “propiedad”; se ha convertido en “inversión”. Querrán diversificar en lugar de jugarse todas sus finanzas a la única carta de la empresa familiar y, por lo tanto, quieren que la empresa se venda o venda sus acciones al público. Pero para la segunda e incluso para la tercera generación puede que el mejor camino a seguir sea conservar la empresa familiar. Con frecuencia suele ser el único camino a seguir, ya que la empresa no es lo bastante grande para venderse o para venderla por acciones. Además, posibilitar la sucesión familiar es, con certeza, también de interés público. La dinámica del crecimiento de la economía se está desplazando rápidamente desde las empresas gigantes a las de tamaño medio y estas últimas suelen estar controladas y dirigidas por los propietarios. Por lo tanto, estimular la cualidad empresarial exige apoyar a las empresas de gestión familiar y hacer que sea posible que continúen. No obstante, hasta ahora las empresas familiares que sobreviven a su fundador —por no hablar de las que siguen prosperando bajo la tercera generación de administradores de la familia— son la excepción más que la regla. Muy pocas empresas familiares y sus propietarios aceptan las cuatro reglas de la gestión y el único *precepto básico* en que se basan: tanto la empresa como la familia sobrevivirán y prosperarán sólo si la familia sirve a la empresa. Ninguna de las dos funcionará si la empresa es gobernada para que sirva a la familia. La palabra determinante en “empresa familiar” no es “familiar”. Tiene que ser “empresa”.

## Seis reglas para presidentes

Es difícil imaginar un grupo más diverso que los predecesores de Bill Clinton en la presidencia de Estados Unidos, en capacidad, en personalidad, en valores, en estilos y en logros. Pero incluso el más débil de todos ellos consiguió una considerable eficacia mientras observó seis reglas de gestión, e incluso el más fuerte perdió eficacia tan pronto como violó estas reglas.

“¿*Qué es necesario hacer?*” es lo primero que debe preguntarse el presidente. No tiene que empeñarse tercamente en hacer lo que él quiere hacer, aun si eso fue el centro de su campaña.

Harry Truman accedió a la presidencia en abril de 1945 convencido — como la mayoría de los estadounidenses— de que con el final de la guerra a la vista el país podía y debía dedicarse de nuevo a los problemas internos. Estaba apasionadamente decidido a reavivar el *New Deal*. Lo que hizo de él un presidente eficaz fue su aceptación, a las pocas semanas, de que había que dar prioridad a los asuntos internacionales, especialmente a la contención de la agresión mundial de Stalin, tanto si le gustaba como si no (y no le gustaba). Parece existir una ley en la política de Estados Unidos según la cual el mundo

siempre cambia entre el día de las elecciones y el día de la investidura. Negarse a aceptar esto —como Jimmy Carter trató de hacer— no es tener “principios”; es negar la realidad y condenarse a la ineficacia.

*Concéntrese, no se divida en muchas partes* es la segunda regla. Suele haber media docena de respuestas correctas a “¿Qué es necesario hacer?” Sin embargo, a menos que un presidente se decida, asumiendo riesgo y controversia, por una sola, no logrará hacer nada.

Franklin Roosevelt trató con desaire el mundo exterior durante sus primeros cinco años en la presidencia, pese al ascenso de Hitler en Europa y a la invasión japonesa de China. Hacia principios de 1938 seguíamos estando en lo más profundo de la Depresión y el país se sentía fuertemente aislacionista. Pero prácticamente de la noche a la mañana, FDR trasladó su prioridad a los asuntos internacionales, casi descuidando los problemas internos. Lyndon Johnson, treinta años después, trató de luchar en la guerra de Vietnam y contra la pobreza en el país simultáneamente, y perdimos ambas guerras.

La máxima prioridad del presidente tiene que ser algo que de verdad sea necesario hacer. Si no despierta una fuerte controversia es probable que sea la prioridad equivocada. Tiene que ser factible —y factible en un plazo bastante corto—, lo cual significa que su objetivo ha de ser limitado. Pero también tiene que ser lo bastante importante como para que cambie las cosas si logra hacerse con éxito.

Ronald Reagan aplicó estas líneas maestras cuando, en 1981, decidió que detener la inflación era su máxima prioridad y que iba a hacerlo poniendo los tipos de interés por las nubes. Cualquier estudiante de segundo año de Económicas podría haberle dicho a Reagan que eso causaría una masiva recesión, y en verdad el desempleo se disparó en unos meses desde un ya alto 7,5 por ciento hasta el 10 por ciento, un índice desconocido desde la Gran Depresión. No obstante, no hay duda de que detener la inflación era algo que

tenía que hacerse; podía hacerse rápidamente y sí que cambió las cosas.

La actuación de Reagan puso la base para la siguiente expansión del empleo: la mayor en la historia del país. Y ganó la confianza pública, de la cual disfrutó hasta el final de su mandato. Clinton podría haber conseguido un éxito similar si hubiera hecho que su máxima prioridad fuera asegurar a los 37 millones de estadounidenses que carecen de cobertura sanitaria; en lugar de ello, se acobardó ante la probable batalla política, enredando este objetivo limitado (y factible) en la maraña de una reforma sanitaria completa.

Regla tres: *no apueste nunca a que algo es seguro*. Siempre falla. Si ha habido algún presidente, desde George Washington, que recibiera un respaldo popular, ese fue Franklin D. Roosevelt en su segunda investidura en 1937. Reelegido por la más amplia mayoría de la historia de Estados Unidos y con el total control del Congreso, el presidente Roosevelt tenía todas las razones para creer que su plan para “seleccionar” el Tribunal Supremo según sus intereses y así eliminar el último obstáculo para las reformas del *New Deal* era cosa segura. Ni siquiera puso a prueba su plan antes de anunciarlo. Inmediatamente le estalló en la cara, hasta tal punto que nunca más volvió a recuperar el control del Congreso. Clinton, también, debió pensar que retirar la prohibición sobre los homosexuales en las fuerzas armadas era cosa segura; tampoco él puso a prueba la propuesta antes de anunciarla; inmediatamente se produjo la más fuerte caída en la valoración por parte de la opinión pública nunca sufrida por un nuevo presidente.

El pueblo de Estados Unidos no percibió la selección del Tribunal Supremo como una manera de promover el muy popular *New Deal* sino como una subversión del país de los Fundadores. Y se entendió que la propuesta del presidente Clinton tenía mucho menos que ver con los derechos de los homosexuales que con la disposición al combate de las fuerzas armadas. Tales diferencias de percepción son “obvias” en retrospectiva, pero sólo en retrospectiva. Por lo tanto, un presidente eficaz sabe que no existen

medidas políticas libres de riesgo.

*Un presidente eficaz no se dedica a la microadministración:* es la regla número cuatro. Las tareas que un presidente debe hacer por sí mismo están ya bastante más allá de lo que cualquiera, excepto la persona mejor organizada y más enérgica, puede posiblemente llevar a término. Así, pues, lo que no es necesario que el presidente haga, *debe* dejar de hacerlo.

Los presidentes están demasiado alejados del lugar de la acción, dependen demasiado de lo que otros les dicen o deciden no decirles y demasiado ocupados para estudiar la letra pequeña y para poder dedicarse a minucias con éxito. Como Lyndon Johnson y Jimmy Carter han demostrado, no hay camino más rápido para que un presidente se desacredite que ser su propio director ejecutivo.

Con todo, en el sistema de este país el presidente, y nadie más, es responsable en última instancia del comportamiento del gobierno. Un presidente eficaz tiene que resistirse a la tentación de la microadministración pero tiene que asegurarse de que alguien se encargue de hacer las cosas. Un presidente necesita un pequeño equipo de personas muy disciplinadas, cada una con una clara responsabilidad operativa sobre un campo.

El modelo podría ser el gabinete de Franklin D. Roosevelt. Nueve de sus diez miembros (todos menos el Secretario de Estado ) eran lo que ahora llamamos tecnócratas, especialistas competentes en un campo dado. “Yo tomo la decisión —decía Roosevelt— y luego le doy el trabajo a uno de los miembros del gabinete y lo dejo en paz”. Que el equipo ejecutivo tuviera un comportamiento excepcional —ni un escándalo financiero, por ejemplo, pese a un gasto gubernamental sin precedentes— explica en gran medida el dominio, nunca visto anteriormente, que el propio Roosevelt tenía sobre el poder y el cargo.

Otros presidentes posteriores han tratado de conseguir la misma eficacia contando con un jefe de equipo, un director ejecutivo. Nunca ha funcionado.



Pero la otra alternativa, la escogida por Clinton, de tener docenas y docenas de secretarios delegados, subsecretarios, secretarios adjuntos, adjuntos especiales y así sucesivamente, sólo convierte al gobierno en una perpetua reunión de masas.

*Un presidente no tiene amigos en el gobierno:* era la máxima de Lincoln y es la regla número cinco. Cualquier presidente que no la haya tenido en cuenta, ha vivido para lamentarlo.

Nadie puede fiarse de los “amigos del presidente”. ¿Para quién trabajan? ¿En nombre de quién hablan? ¿A quién informan en verdad? En el mejor de los casos son sospechosos de orillar a sus superiores oficiales y correr a ver a su Gran Amigo; en el peor, se los conoce como los espías del presidente. Sobre todo, siempre están tentados de abusar de su posición como amigos y del poder que la acompaña. Si lo hacen aceptando un soborno o enriqueciéndose ellos mismos o sus familias, el “escándalo financiero” resultante llega a los titulares de los periódicos. Los abusos no financieros (por ejemplo, conseguir un trato especial para este o aquel grupo de interés) por lo general se acallan. Sin embargo, esos abusos pueden hacer incluso más daño a la eficacia del presidente, a su política y a su reputación que los delitos financieros.

Los presidentes son seres humanos y el suyo es un trabajo solitario. Siendo políticos, tienden a ser gente gregaria, hambrienta de compañía, camaradería y comprensión. Esto explica por qué los presidentes son tan proclives a incorporar a sus amigos al gobierno y por qué suelen mostrarse tan reacios a librarse de un amigo que ha demostrado ser incompetente y que ha traicionado su confianza. Pero los presidentes eficaces deberían emular al más gregario de los hombres que ha ocupado nunca la Casa Blanca, Teddy Roosevelt. Incluso como presidente llevaba una vida social febril, pero ni uno solo de su media docena de “íntimos” trabajaba en su gobierno.

Muchas esposas de presidentes, el ejemplo máximo es Bess Truman,

fueron las principales consejeras y confidentes de sus esposos, pero antes de Hillary Rodham Clinton ninguna de ellas tuvo un puesto en el gobierno.

*¿Y la sexta regla?* Es el consejo que Harry Truman dio al recién elegido John F. Kennedy: *“Una vez elegido, deja de hacer campaña”*.

## La gestión en la sociedad reticular

Durante bastante más de cien años todos los países desarrollados han ido encaminándose hacia una sociedad de *organizaciones con empleados*. Ahora esta tendencia está cambiando de sentido. Los países desarrollados, con Estados Unidos a la cabeza, van rápidamente hacia una *sociedad reticular*, tanto en lo que se refiere a las relaciones entre las organizaciones y las personas que trabajan para ellas como en lo atinente a las relaciones entre organizaciones diferentes.

Por supuesto, había muchas personas empleadas antes de 1860 y 1870 cuando las Grandes Empresas y el Gran Cuerpo de Funcionarios del Estado surgieron como las primeras organizaciones modernas. Había sirvientes en la casa y jornaleros en el campo; vendedores en las tiendas, aprendices y oficiales en los talleres de los artesanos, pero esas personas no trabajaban para una “organización”; trabajaban para un “amo” o “ama”. En 1913 —el año anterior a la Primera Guerra Mundial— menos de una quinta parte de la fuerza laboral trabajaba para una organización y eran principalmente los obreros de las fábricas. Y aun la mayoría de ellos trabajaban en pequeños

negocios familiares y no en grandes empresas. Cuarenta años más tarde, en los cincuenta, los empleados de las grandes organizaciones dominaban la economía de todos los países desarrollados; como obreros y jefes de las fábricas, como funcionarios en gigantescos organismos gubernamentales, como enfermeros en hospitales cuyo tamaño aumentaba rápidamente, como profesores en universidades que crecían aun más rápidamente. Los libros de más venta en aquellos años eran lamentaciones sobre el “hombre de la organización” que se sume en un gris conformismo y sitúa la lealtad a la empresa por encima de todo lo demás. Pocas personas dudaban entonces de que para 1990 casi todos los que trabajaran lo harían como empleados de una organización y probablemente de una muy grande.

La proporción de adultos que forma la fuerza laboral de Estados Unidos es bastante mayor actualmente que hace treinta o cuarenta años. Y si bien es cierto que la mayoría de ellos —y especialmente la gran mayoría de personas instruidas— trabaja *para* una organización, cada vez más no son *empleados* de esa organización. Son contratistas, trabajadores a tiempo parcial, o eventuales. Recientemente, conduje un seminario de tres días para unos 300 alumnos de una de las mayores escuelas de estudios empresariales de posgrado de Estados Unidos; en su mayoría personas de alrededor de cuarenta años y todos ellos profesionales de éxito. Prácticamente todos trabajaban para una organización, pero apenas la mitad lo hacían como empleados y menos aún esperaban pasar el resto de su vida laboral como empleados de una organización. Uno de los participantes —un metalúrgico de 45 años— hacía sólo cinco años que tenía un cargo ejecutivo en una de las 500 empresas excelentes de *Fortune*. En la actualidad trabaja por su cuenta y tiene contratados sus servicios con cinco compañías diferentes, entre ellas su anterior empresa. “Sencillamente, no había suficiente trabajo para mí en mi antigua compañía —comentó—. Sólo se produce un problema metalúrgico grave tres o cuatro veces al año; el resto del tiempo me dedicaba a escribir

memorandos. Ahora, cuando la empresa tiene un problema me meto de lleno en él, no como consultor sino como miembro pleno del equipo y su líder. Pero me quedo sólo hasta que hemos liquidado el problema. Y trabajo de la misma manera para mis otros cuatro clientes”.

Estaban también el especialista en información de treinta y ocho años que trabaja de forma similar como “eventual permanente” para una serie de organismos gubernamentales del Medio Oeste, y la ejecutiva de una firma de contratación (*outsourcing*) que se describía a sí misma como “miembro itinerante de la alta dirección” de los veinte grandes hospitales para los que su empresa lleva la contabilidad y se encarga del gobierno interno y del mantenimiento. Entre los participantes había también un ingeniero en nómina de una empresa de “ayuda temporal” que trabaja como jefe de fábrica para grandes compañías —por lo general, con contratos de tres años— siempre que una de ellas construye y pone en marcha una nueva planta; una doctora que trabaja como “eventual” montando las salas de urgencias de los hospitales; y un antiguo decano de universidad que trabaja como “eventual a tiempo completo” —por un período ininterrumpido de un año— poniendo en marcha y dirigiendo campañas de recolección de fondos para universidades de pequeño y mediano tamaño.

El trabajo eventual y a tiempo parcial surgió con fuerza hace unos treinta y cinco años para proporcionar mecanógrafos, recepcionistas y cajeros de supermercado; empleados para tareas no muy calificadas. Al principio los eventuales cubrían cualquier baja —por enfermedad o por vacaciones— de un empleado fijo, pero cada vez más hacen tareas muy especializadas y de alto nivel. Y cada vez más los eventuales trabajan para la misma organización durante largos períodos. En Estados Unidos, el número de entidades de empleo eventual *se duplicó* en los cinco años que van de 1989 a 1994, pasando de tres mil quinientas a siete mil. Buena parte de este aumento, quizás la mitad si no más, es de empresas que proporcionan profesionales —

de todo tipo, incluso directores de alto nivel— en lugar de trabajadores sin mucha especialización o personas para primeros trabajos.

Las relaciones entre organizaciones están cambiando tan rápidamente como aquellas entre las organizaciones y las personas que trabajan para ellas. El ejemplo más visible es el *outsourcing*, por el cual una empresa, un hospital, un organismo gubernamental, encarga de toda una actividad a una empresa independiente especializada en ese tipo de trabajo. Los hospitales — primero en Estados Unidos y ahora, cada vez más, también en Japón— han ido cediendo el mantenimiento y el gobierno interno a empresas externas desde hace ya muchos años y ahora, de forma creciente, están contratando fuera sus procesos de datos y la gestión de la empresa. Esta práctica es ya de rutina, en lo que hace al sistema de documentación, para empresas, organismos gubernamentales, universidades y hospitales. En un mismo día (el 13 de marzo de 1995) se anunciaban dos acuerdos de este tipo: la mayor empresa hospitalaria de Estados Unidos —Columbia/ HCA Healthcare— anunció que había concedido el *outsourcing* para la compra y mantenimiento de todo el instrumental de diagnóstico de sus 300 hospitales al Medical-Electronics Group, de General Electric, el mayor fabricante mundial de ese tipo de instrumental. Sin embargo, ese instrumental es la médula de un hospital moderno; es su mayor inversión —en Columbia/ HCA Healthcare asciende a muchos *miles de millones* de dólares—, la que produce más ingresos, pero también la clave de los resultados médicos del hospital. El mismo día, IBM, que sigue siendo el mayor fabricante de ordenadores del mundo, anunciaba la formación de una nueva empresa (llamada Network Station Management) para adquirir, mantener y manejar los muchos miles de ordenadores personales de grandes empresas, en lo que es la mayor inversión única en la sección de la gran empresa estadounidense típica.

Dentro de diez o quince años, puede que las organizaciones hayan firmado *outsourcings* para todo el trabajo que es más de “apoyo” que de “producción

de ingresos” y para todas las actividades que no ofrecen oportunidades profesionales para acceder a los puestos de alto nivel en la empresa. Esto significaría que en muchas organizaciones una mayoría de las personas que trabajaran para la empresa podrían no ser empleados suyos sino de un contratista ajeno a ella.

Incluso más importante podría ser la tendencia hacia las *alianzas* como vehículo para el crecimiento económico. Reducciones de tamaño, desinversiones, fusiones, adquisiciones, todas estas cosas dominan los titulares, pero el mayor cambio en la estructura corporativa —y en la forma en que se realizan los negocios— puede ser el poco documentado aumento de unas relaciones basadas no en la *propiedad* sino en la *asociación*: empresas conjuntas, inversiones minoritarias que consolidan un acuerdo de marketing conjunto o un acuerdo para llevar a cabo investigación conjuntamente, alianzas semificiales de todo tipo. Los fabricantes japoneses de ordenadores están ganando acceso a la tecnología de los programas informáticos comprando participaciones minoritarias en empresas de alta tecnología de Silicon Valley. También las grandes compañías farmacéuticas —tanto de Estados Unidos como de Europa— consiguen acceder a la investigación en genética, en electrónica médica, en biotecnología, comprando intereses minoritarios en firmas pioneras en esas nuevas disciplinas o estableciendo asociaciones con los laboratorios de investigación universitarios. Los bancos logran el acceso a los nuevos mercados de inversiones asociándose con gestores de activos pequeños e independientes, aportando o sin aportar dinero. Y hay un número indeterminado de “alianzas” incluso menos oficiales —la mayoría de ellas no comunicadas— como la hecha entre el principal diseñador mundial de microchips, Intel, y Sharp, un importante fabricante japonés. Intel realizará la investigación y el diseño, Sharp la fabricación. Posteriormente, cada empresa por su lado pondrá en el mercado los nuevos productos resultantes y, por lo que parece, ninguna de las dos ha

invertido ni un penique en la otra. En las telecomunicaciones hay “consorcios” en los cuales tres o más grandes empresas telefónicas bien establecidas —una de Estados Unidos, una inglesa y una sueca, por ejemplo— forman equipo para obtener licencias para los servicios de telefonía celular en todo el mundo, o para la televisión por cable o para comprar juntas parte de un antiguo monopolio estatal a punto de ser privatizado. Al igual que el *outsourcing*, la tendencia hacia este tipo de alianzas sobre las cuales nadie tiene control —es decir hacia las asociaciones— se está acelerando. Una razón es que no existe ninguna compañía, ni siquiera las gigantescas empresas telefónicas, que tenga el dinero suficiente para hacerse con el negocio sola; otra razón más importante es que ninguna compañía tiene, por sí sola, la tecnología necesaria. Y en muchas partes del mundo, especialmente en los “países emergentes” como la China costera o Malasia, no se pueden hacer negocios salvo por medio de una empresa conjunta o una alianza con un socio del país. “Hoy —decía recientemente el director general de una gran empresa farmacéutica— el ochenta por ciento de nuestras ventas y beneficios proceden de productos que fabricamos en plantas nuestras al cien por ciento y que vendemos a través de filiales que también son nuestras al cien por ciento. Dentro de diez años, más de la mitad de lo que vendemos —y pensamos doblar nuestro volumen de ventas durante ese período— procederá de empresas conjuntas, de licencias, de alianzas y de productos fabricados por empresas en las que no hemos invertido nada en absoluto o en las que tenemos sólo una participación minoritaria, pero para las cuales somos el socio para investigación o marketing. Nos es sencillamente imposible —y estamos entre los líderes mundiales en investigación— contar con los suficientes conocimientos especializados en todos los nuevos campos. Nos es igualmente imposible —y nos orgullecemos de nuestra organización de marketing— servir a todos los canales a través de los cuales se comercializarán los productos para la salud según los sistemas sanitarios del



mundo se van reestructurando”.

Hace un poco menos de 30 años, en 1967, el libro de más ventas del mundo fue *Le Défi Américain (El desafío americano)*, de Jean Jacques Servan-Schreiber, un periodista francés. Predecía que hacia 1985 o 1990 alrededor de sólo una docena de enormes multinacionales estadounidenses serían dueñas y administrarían las economías mundiales cuyas fábricas producirían cerca del 90 por ciento de las mercancías manufacturadas del mundo. Incluso antes, en 1955, las 500 de *Fortune* habían hecho del tamaño la medida del éxito en los negocios. Cuanto más grande, mejor, tanto en las empresas como en el gobierno, los hospitales y las universidades. Y en esa gran organización —como en la gigantesca multinacional de Servan-Schreiber— una alta dirección lo controlaba todo y lo gobernaba todo. Todos los que trabajaban para o con esa gran empresa eran empleados a tiempo completo. Cuando Servan-Schreiber publicaba su libro la corriente de la economía mundial estaba ya cambiando de sentido: tanto los europeos como los japoneses estaban poniendo en aprietos a las empresas de Estados Unidos. Pocos años después, la dinámica del crecimiento de la economía de Estados Unidos (y al poco tiempo de las economías europeas también) estaba empezando a desplazarse hacia la empresa de tamaño medio. Pero, con todo, las estructuras básicas de las organizaciones y el empleo parecían seguir igual que desde hacía un siglo. *Ahora ambas están cambiando rápidamente.*

Incluso si dentro de veinte años la mayoría de directores y profesionales siguen siendo empleados de la organización para la que trabajan, la psicología de la fuerza laboral —y especialmente la del personal del campo del saber— estará determinada en gran parte por la gran minoría formada por quienes no son empleados de esa organización, tanto si lo son de un contratista, de una organización asociada o trabajadores semiautónomos. Para las organizaciones y la alta dirección esto significa que será mejor que dejen de hablar de “lealtad”. Tendrán que *ganarse la confianza* de quienes trabajan

para ellas, tanto si son sus propios empleados como si no. Incluso los profesionales o los ejecutivos que no tienen intención de dejar la empresa sabrán que hay oportunidades fuera de ella. En realidad ya lo saben, aun en Japón. Incluso los profesionales o los ejecutivos que preferirían quedarse en la empresa para la que ahora trabajan sabrán que no existe eso que llaman “empleo vitalicio”, como era la regla en la gran empresa de Estados Unidos o Europa hace sólo pocos años y que sigue considerada la regla (aunque con grandes dudas) en la gran empresa japonesa. Incluso en los servicios gubernamentales donde los cargos vitalicios han sido la regla desde hace un siglo o más, la reducción de tamaño, la privatización, el cierre de dependencias enteras van a producirse a buen seguro en todos los países desarrollados y en la mayoría de países emergentes. Por su parte, los profesionales y ejecutivos tendrán que aprender a asumir la responsabilidad de *situarse*, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Esto significa, sobre todo, que tienen que conocer sus puntos fuertes. La mayoría de currículos que llegan a mis manos —y me llegan varios de antiguos alumnos cada día— enumeran los empleos que *han* desempeñado. Unos pocos describen el puesto que el candidato desearía conseguir. Muy, muy pocos llegan a mencionar siquiera lo que esa persona ha hecho bien y puede hacer bien. Y menos aún recogen lo que un futuro patrono puede y debería esperar de esa persona. En otras palabras, muy, muy pocos se ven a sí mismos como un “producto” que tiene que *comercializarse*.

También es nuevo lo que las asociaciones y alianzas exigen de la gestión de una empresa y sus relaciones. Los ejecutivos están habituados a *mandar*. Están habituados a pensar cuidadosamente en lo que quieren y luego conseguir que sus subordinados lo acepten. Incluso la “dirección por consenso” japonesa es una forma de conseguir que la organización acepte lo que los de arriba han decidido que debía hacerse; lo mismo puede decirse de la muy mentada “dirección participativa”. Pero en una asociación —tanto si

es con un contratista, con el socio de una empresa conjunta, como con una empresa en la que tenemos un interés minoritario— no se puede mandar. Hay que ganarse la confianza. Eso significa concretamente que no hay que empezar por la pregunta: “¿Qué queremos hacer?” Lo acertado es preguntar: “¿Qué quieren hacer *ellos*? ¿Cuáles son *sus* objetivos? ¿*Sus* valores? ¿*Su* forma de hacer las cosas?” Y de nuevo, éstas son relaciones de *marketing*, y en *marketing* se empieza por el cliente más que por el propio producto.

En aquel seminario de hace unos meses, les pregunté a los participantes cómo llamar a esta nueva organización y a su sociedad. Primero dijeron: “Llamémosla sociedad de forma libre”. Pero luego lo reconsideraron y dijeron: “Llamémosla la *sociedad reticular*”.

## Segunda parte

### LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN

## La nueva sociedad de las organizaciones

Cada pocos cientos de años en la historia de Occidente se produce una súbita transformación. En el espacio de unas pocas décadas la sociedad se reordena a sí misma, cambia su visión del mundo, sus valores básicos, sus estructuras políticas y sociales, su arte y sus instituciones clave. Cincuenta años después hay un mundo nuevo y quienes nacen en él no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus padres.

Nuestra época es uno de esos períodos de transformación, sólo que, esta vez, esa transformación no se limita a la sociedad y a la historia de Occidente. Es más, uno de los cambios fundamentales es que ya no hay una historia “de Occidente” o una civilización “de Occidente”; sólo existe la historia mundial y la civilización mundial.

Podría discutirse si esta transformación se inició con el advenimiento del primer país no occidental, Japón, como gran potencia económica o con el primer ordenador. Yo, personalmente, votaría por la *G.I. Bill of Rights*

(Declaración de los derechos de los veteranos), que concedía a todos los soldados estadounidenses que regresaban a casa al acabar la Segunda Guerra Mundial el dinero necesario para asistir a la universidad, algo que no habría tenido ningún sentido sólo treinta años antes, al final de la Primera Guerra Mundial. Esta ley y la entusiasta respuesta que recibió por parte de los veteranos señaló la transición hacia la sociedad del saber.

En esta sociedad, el saber es *el* recurso básico para los individuos y para la economía en su conjunto. Los recursos naturales, la mano de obra y el capital —los tradicionales factores de producción de los economistas— no desaparecen, pero pasan a ser secundarios. Pueden obtenerse, y fácilmente, siempre que se cuente con los conocimientos especializados. Sin embargo, y al mismo tiempo, los conocimientos especializados no producen nada por sí solos. Sólo podrán llegar a ser productivos cuando se integren en una tarea. Y ésa es la razón por la que la sociedad del saber es también la sociedad de las organizaciones: el propósito y la función de cualquier organización, tanto empresarial como de otro tipo, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común.

Si nos dejamos guiar por la historia, esta transformación no se completará hasta el año 2010 o 2020; es, por lo tanto, arriesgado tratar de predecir con todo detalle cómo será el mundo que está naciendo. Pero creo que sí podemos descubrir ya con un alto grado de probabilidad qué nuevas preguntas surgirán y cuáles serán las cuestiones candentes.

En concreto, sabemos ya a qué tensiones y problemas esenciales se enfrenta la sociedad de las organizaciones: la tensión creada por la necesidad de estabilidad que tiene la comunidad y la necesidad de desestabilizar que tiene la organización, la relación entre el individuo y la organización y sus responsabilidades mutuas, la tensión que se deriva de la necesidad de autonomía que tiene la organización y la apuesta de la sociedad por el bien común, la creciente demanda de organizaciones responsables socialmente, la

tensión entre profesionales con conocimientos especializados y la necesidad que la organización tiene de que esos especialistas trabajen en equipo. Todas estas cuestiones serán del máximo interés, fundamentalmente en el mundo desarrollado, en los años venideros. No se resolverán por medio de proclamas o filosofías o legislación. Se resolverán allí donde se originan: en cada organización y en el despacho de quien la dirige.

La sociedad, la comunidad y la familia son, todas ellas, instituciones conservadoras: tratan de mantener la estabilidad y de impedir, o por lo menos frenar, el cambio. Pero la organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación y la innovación, como decía el gran economista austroestadounidense, Joseph Schumpeter, es “destrucción creativa”. Y tiene que estar organizada para el abandono sistemático de todo lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar y cómodo, tanto si se trata de un producto, un servicio o un procedimiento, de un conjunto de conocimientos, de las relaciones humanas y sociales o de la organización misma. En pocas palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante. La función de la organización es hacer trabajar el saber: en herramientas, productos y procedimientos, en la concepción del trabajo, en el mismo saber. Por su propia naturaleza, el saber cambia rápido y las certezas de hoy siempre se convierten en los absurdos de mañana.

Los oficios, a diferencia del saber, cambian lenta y raramente. Si un cantero de la antigua Grecia volviera a la vida hoy y fuera a trabajar a un taller de cantería, el único cambio de importancia sería el dibujo que le pedirían que tallara en las lápidas. Las herramientas que utilizaría serían las mismas, sólo que ahora llevarían pilas eléctricas en el mango. A lo largo de la historia, el artesano que había adquirido un oficio después de cinco a siete años de aprendizaje, a los dieciocho o diecinueve años sabía todo lo que iba a

necesitar o utilizar durante su vida. Por el contrario, en la sociedad de las organizaciones es sensato dar por supuesto que quien tenga algún tipo de conocimientos tendrá que ponerlos al día cada cuatro o cinco años si no quiere quedar desfasado.

Esto es doblemente importante porque los cambios que más profundamente afectan a un cuerpo de conocimientos no surgen, por regla general, en su propio campo. Después de que Gutenberg utilizara la primera imprenta de tipos móviles, no hubo prácticamente cambio alguno en el arte de la impresión hasta cuatrocientos años más tarde, cuando apareció la máquina de vapor. El mayor peligro para los ferrocarriles no surgió de cambios en el mismo ferrocarril, sino del coche, el camión y el avión. La industria farmacéutica está sufriendo hoy una profunda transformación debida a los conocimientos procedentes de los campos de la genética y la microbiología, disciplinas de las que pocos biólogos habían oído hablar hace cuarenta años.

No son sólo la ciencia o la tecnología las que crean nuevo saber y hacen que el antiguo quede desfasado. Las innovaciones sociales son igualmente importantes, a menudo más importantes que las científicas. Es más, lo que desató la actual crisis mundial de la más orgullosa de las instituciones decimonónicas, el banco de comercio, no fue el ordenador ni ningún otro cambio tecnológico; fue el descubrimiento, hecho por personas ajenas a la banca, de que un antiguo pero, hasta entonces, bastante desconocido instrumento financiero, el efecto comercial, podía ser usado para financiar a las empresas privando así a los bancos de un negocio sobre el que habían tenido el monopolio durante 200 años y que les proporcionaba la mayor parte de sus ingresos: el préstamo comercial. Probablemente, el mayor cambio es que en los últimos cuarenta años la innovación con un fin determinado — tanto técnico como social— se ha convertido en una disciplina organizada que puede enseñarse y aprenderse.



Además, los cambios basados en el saber no se limitan a las empresas, como muchos siguen creyendo. Ninguna organización ha cambiado tanto en los cincuenta años transcurridos desde la Segunda Guerra Mundial como el ejército de Estados Unidos. Los uniformes han seguido siendo los mismos, los nombres de las graduaciones han permanecido iguales, pero las armas han cambiado completamente, como quedó demostrado de forma elocuente en la guerra contra Irak en 1991; las doctrinas y las ideas militares han cambiado incluso más drásticamente, al igual que las estructuras organizativas, las estructuras de mando, las relaciones y las responsabilidades.

Igualmente, se puede predecir sin temor a equivocarse que en los próximos cincuenta años, las escuelas y las universidades cambiarán más y lo harán de forma más drástica de lo que lo han hecho desde que adoptaron su forma actual, hace más de trescientos años, cuando se reorganizaron en torno al libro impreso. Estos cambios los impondrán en parte las nuevas tecnologías —los ordenadores, los vídeos y las emisiones vía satélite—, en parte las exigencias de una sociedad basada en el saber en la cual el aprendizaje organizado debe convertirse, para los trabajadores del saber, en un proceso que dure toda la vida, y en parte por nuevas teorías sobre la forma en que aprenden los seres humanos.

Para los directivos, la dinámica del saber impone un claro imperativo: cada organización tiene que incorporar la gestión del cambio a su misma estructura. Por un lado, eso significa que cada organización tiene que prepararse para abandonar cualquier cosa que haga; y cada pocos años, los directivos tienen que aprender a preguntarse respecto a cada proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política: “Si no estuviéramos haciendo esto ya, ¿empezaríamos a hacerlo ahora, sabiendo lo que ahora sabemos?” Y si la respuesta es no, la organización tiene que preguntarse: “Entonces, ¿qué

hacemos ahora?” Y tiene que *hacer* algo, no limitarse a decir: “Elaboremos otro estudio”. Es más, de forma creciente, las organizaciones tendrán que *planificar* el abandono en lugar de tratar de prolongar todo lo posible la vida de un producto, una política o una práctica que funcionan; algo a lo que hasta ahora sólo se han enfrentado algunas grandes compañías japonesas.

Por otro lado, toda organización tiene que dedicarse a crear lo nuevo. Concretamente, tiene que apoyarse en tres prácticas sistemáticas: la primera es mejorar continuamente todo lo que la organización hace, el proceso que los japoneses denominan *kaizen*. Todo artista desde el principio de la historia ha practicado *kaizen*, esto es, un continuo y organizado perfeccionamiento de sí mismo. Pero hasta ahora, sólo los japoneses —tal vez, debido a su tradición Zen— lo han incorporado a la vida y el trabajo diarios de sus organizaciones empresariales (aunque no a sus universidades, tan singularmente resistentes al cambio). El objetivo del *kaizen* es mejorar un producto o servicio de tal forma que llegue a ser un producto o servicio auténticamente diferente al cabo de dos o tres años.

En segundo lugar, toda organización tendrá que aprender a explotar su saber, esto es, a desarrollar la siguiente generación de aplicaciones a partir de sus propios éxitos. De nuevo, han sido las empresas japonesas quienes mejor lo han hecho en este terreno hasta ahora, como se demuestra por el éxito que han tenido los fabricantes de aparatos electrónicos de consumo al producir un nuevo producto tras otro a partir del mismo invento estadounidense, el magnetófono. No obstante, la explotación con éxito de sus triunfos es también uno de los puntos fuertes de las iglesias pastorales de Estados Unidos, que crecen a toda velocidad.

Finalmente, toda organización tendrá que aprender a innovar y ahora la innovación puede y debe organizarse en forma de proceso sistemático. Y entonces, claro, hay que abandonar de nuevo y volver a iniciar el proceso desde el principio. A menos que se haga así, la organización basada en el

saber pronto se encontrará con que ha quedado desfasada y ha perdido capacidad de actuación y, con ella, ha perdido también la facultad de atraer y conservar a las personas especializadas e inteligentes de las cuales depende.

La necesidad de organizarse para el cambio requiere también un alto grado de descentralización. Esto es debido a que la organización debe tener una estructura capaz de tomar decisiones con rapidez. Y esas decisiones deben basarse en la proximidad, proximidad al funcionamiento, al mercado, a la tecnología y a todos los otros muchos cambios de la sociedad, el entorno, la demografía y el saber que ofrecen oportunidades para la innovación si se sabe verlos y utilizarlos.

Sin embargo, todo esto implica que las organizaciones de la sociedad poscapitalista tienen que trastornar, desorganizar o desestabilizar a la comunidad constantemente. Tienen que cambiar su demanda de conocimientos y destrezas: justo cuando todas las escuelas técnicas se dedican a enseñar física, las organizaciones necesitan genetistas; justo cuando los empleados de banca han alcanzado la máxima pericia en la gestión de préstamos, han de transformarse en consejeros de inversiones. Pero además las empresas tienen que ser libres para cerrar fábricas de las cuales dependen, como empleados, los habitantes de las comunidades donde están situadas, o sustituir canosos diseñadores de modelos que han dedicado años a aprender su oficio por jóvenes prodigio de veinticinco años que saben cómo utilizar la simulación por ordenador.

De forma parecida, los hospitales tienen que lograr el traslado de la sección de partos a un centro especializado independiente cuando cambien la base de conocimientos y la tecnología obstétrica. Y tenemos que asumir el cierre de un hospital de forma definitiva cuando los cambios en la tecnología, la práctica y los conocimientos médicos hacen que un hospital con menos de 200 camas sea a la vez antieconómico e incapaz de ofrecer una atención de primera clase. Para que un hospital —o una escuela o cualquier otra

organización comunitaria— pueda desempeñar su cometido social, hemos de poder cerrarlo, sin importar lo enraizado que esté en la comunidad donde está ni el afecto que se le tenga, si los cambios en demografía, tecnología o conocimientos establecen nuevos requisitos previos para su funcionamiento.

Pero cada uno de esos cambios trastorna a la comunidad, la perturba, la priva de continuidad. Cada uno de ellos es “injusto”. Cada uno de ellos desestabiliza.

Igualmente perturbador es otro rasgo de la vida de la organización: la organización moderna tiene que estar *en* una comunidad pero no puede ser *de* una comunidad. Los miembros de una organización viven en un lugar concreto, hablan su lengua, envían a sus hijos a sus escuelas, votan, pagan impuestos y necesitan sentirse bien en ella. Pero la organización no puede sumergirse en la comunidad ni subordinarse a los fines de ésta. Su “cultura” tiene que trascender a la comunidad.

Es la naturaleza de la tarea, no la comunidad en la cual se realiza esa tarea, lo que determina la cultura de la organización. Un funcionario estadounidense, aunque frontalmente opuesto al comunismo, comprenderá inmediatamente a un colega chino que le cuente las intrigas burocráticas de Pekín, pero se quedaría totalmente estupefacto en su propio Washington D.C. si asistiera a la reunión donde los directivos de la cadena local de tiendas de ultramarinos discuten las promociones publicitarias de la semana siguiente.

Para llevar a cabo su tarea la organización tiene que estar organizada y dirigida de la misma forma que otras de su clase. Por ejemplo, oímos hablar mucho de las diferencias de gestión entre las empresas japonesas y estadounidenses. Pero una gran empresa de Japón funciona de forma muy parecida a una gran empresa de Estados Unidos; y ambas lo hacen de forma también muy similar a las grandes empresas de Alemania o Gran Bretaña.

Igualmente, nadie dudaría nunca de que está en un hospital, sin importar dónde esté situado ese hospital. Lo mismo puede decirse de las escuelas y las universidades, los sindicatos y los laboratorios de investigación, los museos y los teatros de la ópera, los observatorios astronómicos y las grandes explotaciones agrícolas.

Por añadidura, cada organización tiene un sistema de valores que viene determinado por la tarea que realiza. En todos los hospitales del mundo, se considera que la atención a los enfermos es el bien fundamental; en todas las escuelas del mundo, la enseñanza es ese bien; en todas las empresas del mundo ese bien fundamental es la fabricación y distribución de bienes y servicios. Para que la organización alcance un alto nivel en su funcionamiento, quienes la componen deben estar convencidos de que lo que está haciendo es, en último término, una contribución esencial a la comunidad y a la sociedad, contribución de la cual dependen todas las demás.

Por todo ello, en su cultura la organización trascenderá siempre a la comunidad. Si la cultura de una organización choca con los valores de la comunidad en la que trabaja, la organización debe prevalecer; de lo contrario, no aportará nada a la sociedad. “El saber no conoce fronteras”, dice un viejo proverbio. Desde que se fundó la primera universidad hace más de 750 años, siempre ha existido un conflicto entre ciudad y universidad, pero ese conflicto —entre la autonomía que la organización necesita para su funcionamiento y las exigencias de la comunidad, entre los valores de la organización y los de la comunidad, entre las decisiones que debe tomar la organización y los intereses de la comunidad— es inherente a la sociedad de las organizaciones.

La cuestión de la responsabilidad social es también inherente a la sociedad de las organizaciones. La organización moderna tiene y debe tener poder

social, y mucho. Necesita poder para tomar decisiones sobre las personas: a quién contratar, a quién despedir, a quién ascender. Necesita poder para fijar las reglas y disciplinas necesarias para producir resultados: por ejemplo, la asignación de puestos de trabajo y tareas y el establecimiento del horario laboral. Necesita poder para decidir qué fábricas construir y dónde y qué fábricas cerrar. Necesita poder para determinar los precios y así sucesivamente.

Y las organizaciones que no son empresas tienen el máximo poder social, mucho más, de hecho, que las empresas de negocios. Pocas organizaciones en la historia han gozado del poder que la universidad tiene hoy: negarse a admitir a un estudiante o a concederle un diploma equivale a impedirle hacer una carrera y excluirlo de las oportunidades de trabajo. De forma similar, el poder que tiene un hospital en este país para negarle a un médico los privilegios de la admisión, es el poder de excluirlo de la práctica de la medicina. La capacidad de un sindicato en Estados Unidos para decidir si se admite a alguien con un contrato de aprendizaje, o su control sobre el acceso a un puesto de trabajo en un “taller cerrado”, donde sólo pueden ser contratados trabajadores sindicalizados, le asegura a ese sindicato un enorme poder social.

El poder de la organización puede moderarse por medio del poder político, puede someterse a los debidos procedimientos y a la revisión por los tribunales, pero ese poder de control tiene que ejercerlo más cada organización que las autoridades políticas. Es por ello que la sociedad poscapitalista habla tanto de las responsabilidades sociales de las organizaciones.

Es inútil argumentar, como hace Milton Friedman, el economista y Premio Nobel estadounidense, que una empresa tiene una única responsabilidad: el rendimiento económico. El rendimiento económico es la *primera* responsabilidad de una empresa; es más, una empresa que no arroje un

beneficio por lo menos igual a su coste de capital es irresponsable y malgasta los recursos de la sociedad. El rendimiento económico es la base sin la cual una empresa no puede desempeñar otras responsabilidades, no puede ser una buena empleada ni una buena ciudadana ni una buena vecina. Pero el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento educativo es la única responsabilidad de una escuela o el cuidado a los enfermos es la única responsabilidad de un hospital.

A menos que el poder se equilibre con responsabilidad, se convierte en tiranía. Además, sin responsabilidad, el poder siempre degenera en una carencia de rendimiento y las organizaciones deben rendir. Así, pues, la exigencia de que las organizaciones sean responsables socialmente no sólo no desaparecerá sino que aumentará.

Por fortuna, también sabemos, aunque sea en líneas muy generales, cómo responder al problema de la responsabilidad social. Cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social. Pero sabemos también que la sociedad esperará cada vez más que las organizaciones más importantes, tanto las lucrativas como las no lucrativas, resuelvan los más importantes males sociales. Y ahí más vale que nos mantengamos vigilantes, porque las buenas intenciones no siempre son socialmente responsables. Es irresponsable que una organización acepte —y menos aún persiga— responsabilidades que obstaculicen su capacidad para realizar su tarea y misión primordiales, o actúe en campos que no le competen.

*Organización* se ha convertido en un término cotidiano. Todo el mundo asiente cuando alguien dice: “En nuestra organización, todo tiene que girar en torno al cliente”, o “En esta organización nunca olvidan un error”. Y la

mayoría, si no todas, las tareas sociales en todos los países desarrollados son realizadas en y por una organización de un tipo u otro. Sin embargo, nadie en Estados Unidos —o en cualquier otro lugar— hablaba de “organizaciones” hasta después de la Segunda Guerra Mundial. En su edición de 1950, *The Concise Oxford Dictionary* ni siquiera recogía el término con su actual significado. Ha sido sólo la aparición de la gestión después de la Segunda Guerra Mundial —lo que yo llamo la “Revolución de la Gestión”— lo que nos ha permitido ver que la organización es distinta y diversa de las otras instituciones sociales.

A diferencia de las comunidades, las sociedades o las familias, las organizaciones están diseñadas con un propósito y son siempre especializadas. Las comunidades y las sociedades se definen por los vínculos que mantienen unidos a sus miembros, sea el lenguaje, la cultura, la historia o el lugar. Una organización se define por la tarea que realiza. La orquesta sinfónica no intenta curar al enfermo, toca música; el hospital cuida a los enfermos pero no intenta ejecutar una pieza de Beethoven.

Es más, una organización sólo es eficaz si se concentra en una única tarea. La diversificación destruye la capacidad de rendimiento de una organización, tanto si es una empresa, un sindicato, una escuela, un hospital, un servicio comunitario o un lugar de culto. La sociedad y la comunidad tienen que ser multidimensionales; son el entorno. Una empresa es una herramienta y, al igual que sucede con otras herramientas, cuanto más especializada sea mayor será su capacidad para realizar su tarea específica.

Como la organización moderna está compuesta de especialistas, cada uno con su propio y restringido campo de conocimientos, su misión debe estar clara como el agua. La organización debe tener un único propósito; de lo contrario, quienes la componen se sentirán confundidos y se dedicarán a su propia especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común. Cada uno definirá los “resultados” en términos de su propia especialidad e impondrá sus valores



a la organización. Sólo una misión común y bien enfocada mantendrá unida a la organización y le permitirá producir. Sin esa misión, la organización pronto perderá credibilidad y, en consecuencia, su capacidad para atraer a esas mismas personas que necesita para realizar su trabajo.

A los directores puede resultarles demasiado fácil olvidarse de que incorporarse a una organización es siempre algo voluntario. De hecho puede haber pocas opciones, pero incluso allí donde la pertenencia es prácticamente obligatoria —como lo fue pertenecer a la Iglesia Católica en todos los países de Europa durante muchos siglos para todos excepto para un puñado de judíos y gitanos— siempre se mantiene cuidadosamente la ficción de una elección voluntaria: en el bautizo de un niño, el padrino promete que el niño acepta voluntariamente ser miembro de la Iglesia.

Asimismo, puede ser difícil abandonar una organización —la mafia, por ejemplo, o una gran empresa japonesa, o la orden de los jesuitas—, pero siempre es posible. Y cuanto más se convierte en una organización de trabajadores del saber, más fácil es dejarla y trasladarse a otro sitio. Por todo ello, una organización siempre está compitiendo por su recurso más esencial: personas capacitadas y entendidas.

En la actualidad, todas las organizaciones dicen por rutina: “La gente es nuestro principal activo”. Con todo, pocas practican lo que predicán y menos aún lo creen de verdad. La mayoría siguen creyendo, aunque tal vez no conscientemente, lo que los empresarios del siglo XIX creían: la gente nos necesita a nosotros más que nosotros a ella. Pero de hecho, las organizaciones tienen que convencer a las personas para que entren a formar parte de ellas tanto como las convence para que compren sus productos y servicios, y quizás todavía más. Tienen que atraer a las personas, conservarlas, reconocer sus méritos y recompensarlas, motivarlas, servirles y satisfacerlas.

La relación entre los trabajadores del saber y sus organizaciones es un fenómeno claramente nuevo, para el cual no tenemos aún un término que lo defina. Por ejemplo, un empleado, por definición es alguien que cobra por trabajar; pero el mayor grupo individual de “empleados” de Estados Unidos está formado por los millones de hombres y mujeres que trabajan varias horas a la semana, sin cobrar, para alguna de las organizaciones no lucrativas. Son claramente “personal” y se consideran así, pero son voluntarios sin sueldo. De forma similar, muchas personas que trabajan como empleados no lo son en el sentido legal del término porque no trabajan para otra persona. Hace cincuenta o sesenta años, habríamos dicho de ellos (muchos de los cuales, si no todos, son profesionales instruidos) que eran “independientes”; hoy hablamos de “empleados autónomos”, personas que “trabajan por cuenta propia”.

Estas discrepancias —que existen en todas las lenguas— nos recuerdan por qué una nueva realidad exige nuevas palabras, pero hasta que esas nuevas palabras aparezcan, ésta es probablemente la mejor definición de “empleados” en la sociedad poscapitalista: personas cuya capacidad para aportar algo depende de que tengan acceso a una organización.

En lo que se refiere a los empleados que trabajan en ocupaciones subordinadas y de servicios —el vendedor del supermercado, la mujer de la limpieza del hospital, el conductor de la camioneta de reparto— las consecuencias de esta definición son escasas. Para cualquier propósito práctico, puede que su posición no difiera demasiado de la del asalariado, el “obrero” de ayer, del cual son descendientes directos. De hecho, éste es precisamente uno de los problemas sociales más importantes a que se enfrenta la sociedad moderna.

Pero la relación entre la organización y los trabajadores del saber, que ya representan por lo menos un tercio y probablemente llegan a los dos quintos de todos los empleados, es radicalmente diferente, como lo es la existente

entre la organización y los voluntarios. Sólo pueden trabajar porque hay una organización, así pues, también ellos son dependientes; pero, al mismo tiempo, son dueños de los “medios de producción”, esto es, de sus conocimientos. Y desde este punto de vista, son independientes y tienen mucha movilidad.

Los trabajadores del saber siguen necesitando los útiles de producción; es más, puede que la inversión de capital en las herramientas que el empleado del saber necesita sea ya ahora más alta que nunca en las herramientas del obrero industrial. (Y las inversiones sociales, por ejemplo la inversión realizada en la educación de un trabajador del saber, es muchas veces superior a la hecha en la formación de un obrero manual.) Pero esta inversión de capital resulta improductiva a menos que el trabajador del saber aplique sobre ella el saber que posee y que nadie puede quitarle. Los operarios de una fábrica hacían lo que se les decía; la máquina decidía no sólo qué hacer sino también cómo hacerlo. Puede que el empleado del saber necesite una máquina, sea un ordenador, un analizador ultrasónico o un telescopio, pero la máquina no le dirá qué tiene que hacer y mucho menos cómo tiene que hacerlo. Y sin este conocimiento, que pertenece al empleado, la máquina resulta improductiva.

Además, a los operarios de una máquina, como a todos los obreros a lo largo de la historia, se les podía decir qué tenían que hacer, cómo tenían que hacerlo y lo rápido que tenía que trabajar; los empleados del saber no pueden ser supervisados de forma efectiva. A menos que sepan más de su especialidad que nadie en la organización, resultan inútiles. El director de marketing puede decirle al investigador de mercado lo que la empresa necesita saber sobre el diseño de un nuevo producto y el segmento de mercado en que debería colocarse, pero será tarea del investigador de mercado decirle al presidente de la empresa qué investigación de mercado se necesita, cómo estructurarla y qué significan los resultados.

Durante la traumática reestructuración de las empresas de Estados Unidos en los ochenta, miles, o cientos de miles de empleados del saber perdieron sus puestos de trabajo. Sus empresas fueron adquiridas, fusionadas, escindidas o liquidadas. Sin embargo, al cabo de pocos meses, la mayoría había encontrado nuevos empleos en los cuales poner en práctica sus conocimientos. El período de transición fue doloroso y, casi en la mitad de casos, el nuevo empleo no estaba tan bien pagado como el anterior y, tal vez, no fuera tan agradable, pero los técnicos, profesionales y directivos despedidos descubrieron que tenían el “capital”, el saber: los medios de producción les pertenecían. Otros, la organización, tenían los útiles de producción. Ambos se necesitaban.

Una consecuencia de esta nueva relación —que es otra nueva tensión de la sociedad moderna— es que la lealtad ya no puede obtenerse mediante el salario. La organización tiene que ganarse la lealtad de sus empleados del saber probándoles que les ofrece oportunidades excepcionales para que puedan poner en práctica sus conocimientos. No hace tanto hablábamos de “mano de obra”, cada vez más hablamos de “recursos humanos”. Este cambio nos recuerda que es el individuo y especialmente el empleado especializado e instruido quien decide, en gran medida, qué quiere aportar a la organización y lo importante que será el rédito de su saber.

Como la organización moderna se compone de especialistas del saber, tiene que ser una organización de iguales, de colegas y asociados. Ningún campo del saber tiene un rango mayor que otro; cada uno se juzga por su contribución a la tarea común en lugar de por cualquier superioridad o inferioridad intrínseca. Por lo tanto, la organización moderna no puede ser una organización de jefes y subordinados. Tiene que estar organizada como un equipo.

Sólo existen tres tipos de equipos. Uno es el tipo de equipo que juega los dobles de tenis; en ese equipo —que tiene que ser pequeño— cada componente se adapta a la personalidad, la destreza, la fuerza y la debilidad del otro o de los otros. Luego tenemos el equipo de fútbol; cada jugador tiene una posición fijada, pero todo el equipo se mueve al unísono (salvo el arquero) aunque cada componente conserva su posición relativa. Finalmente, está el equipo de béisbol —o la orquesta— en el cual todos los miembros tienen una posición fija.

En cualquier momento dado, una organización sólo puede jugar a un tipo de juego, y sólo puede utilizar una clase de equipo para cualquier tarea dada. Qué equipo usar y a qué juego jugar es una de las decisiones más arriesgadas de la vida de una organización. En una organización hay pocas cosas más difíciles que transformar una clase de equipo en otra.

Tradicionalmente, la industria de Estados Unidos ha utilizado el equipo tipo béisbol para producir un nuevo producto o modelo. Investigación hacía su trabajo y lo pasaba a producción, producción hacía su trabajo y lo pasaba a marketing, contabilidad solía participar en la fase de producción y personal sólo se incorporaba al juego si se producía una auténtica crisis y, a menudo, ni siquiera entonces.

Entonces llegaron los japoneses y reorganizaron su desarrollo de nuevos productos transformándolo en un equipo de fútbol. En ese tipo de equipo, cada departamento hace su propio trabajo, pero desde el principio trabajan juntos; se mueven con la tarea, por así decirlo, de la manera en que un equipo de fútbol se desplaza con la pelota. A los japoneses les costó quince años aprender cómo hacerlo. Pero una vez que lo aprendieron, redujeron el tiempo de desarrollo en dos tercios. Allí donde lo usual era tardar cinco años en sacar un nuevo modelo de coche, Toyota, Nissan y Honda ahora lo hacen en dieciocho meses. Esto, tanto como su control de calidad, ha hecho que dominen el mercado del automóvil tanto en Estados Unidos como en Europa.

Algunos fabricantes estadounidenses se han esforzado mucho para reorganizar su actividad de desarrollo de productos según el modelo japonés; Ford Motor Company, por ejemplo, empezó a hacerlo a principios de los ochenta y al cabo de diez años, a principios de los noventa, ha conseguido un progreso considerable, pero no del todo suficiente para ponerse a nivel de los japoneses. Cambiar de equipo exige el aprendizaje más difícil imaginable: desaprender. Exige abandonar los conocimientos aprendidos duramente, las costumbres de toda la vida, los valores profundamente atesorados del oficio y el profesionalismo y —puede que lo más difícil de todo— exige abandonar las viejas y muy queridas relaciones humanas. Significa abandonar lo que la gente ha considerado siempre “nuestra comunidad” y “nuestra familia”.

Pero si la organización tiene que funcionar, tiene que organizarse como un equipo. Cuando surgieron las primeras organizaciones modernas a finales del siglo XIX, el único modelo existente era el militar. Para el mundo de 1870, el ejército prusiano era una maravilla de organización, tan admirable como la línea de montaje de Henry Ford lo fue para el mundo de 1920. En el ejército de 1870, cada miembro hacía casi lo mismo y el número de personas con algún conocimiento específico era infinitesimal. El ejército estaba organizado por medio del mando y el control, y la empresa de negocios, como también otras instituciones, copió el modelo. Ahora esto está cambiando rápidamente; a medida que un número cada vez mayor de organizaciones se basa en la información, se transforman en equipos de tenis o de fútbol; es decir, en organizaciones basadas en la responsabilidad, en las cuales cada componente tiene que actuar como alguien que toma decisiones de forma responsable. En otras palabras, todos los miembros del equipo tienen que verse a sí mismos como “ejecutivos”.

Aun así, una organización tiene que gobernarse; ese gobierno puede ser intermitente y somero, como, por ejemplo, en las asociaciones de padres y maestros de las escuelas de Estados Unidos, o puede ser un empleo exigente

y a tiempo completo realizado por un número bastante grande de personas, como, por ejemplo, en las fuerzas armadas, las empresas de negocios, los sindicatos y las universidades. Pero tiene que haber personas que tomen decisiones o nunca se conseguirá hacer nada. Tiene que haber personas que se responsabilicen de la misión de la organización, de su espíritu, de su funcionamiento y de sus resultados. La sociedad, la comunidad y la familia pueden tener “líderes”, pero sólo las organizaciones saben de un “gobierno”. Y aunque este gobierno pueda tener una considerable autoridad, su tarea en la organización moderna no es mandar, es inspirar.

La sociedad de las organizaciones no tiene precedentes en la historia de la humanidad; no los tiene en su capacidad de funcionamiento, tanto porque cada una de las organizaciones que la constituyen es un instrumento altamente especializado y diseñado para una única tarea específica, como porque cada una se basa en la organización y despliegue del saber. Tampoco tiene precedentes en su estructura. Pero, además, carece también de ellos en sus tensiones y problemas. No todas estas tensiones y problemas son graves. Es más, sabemos ya cómo resolver algunos de ellos: las cuestiones de responsabilidad social, por ejemplo. Pero hay otros campos en los que no conocemos la respuesta correcta y en los que puede que ni siquiera estemos planteando las preguntas correctas.

Tenemos, por ejemplo, la tensión entre la continuidad y estabilidad que necesita una comunidad y la necesidad de ser innovadora y desestabilizadora que tiene una organización. Hay una escisión entre las personas “letradas” y las “gestoras”. Ambas son necesarias; las primeras para producir saber, las segundas para aplicar ese saber y hacer que sea productivo. Las primeras se concentran en las ideas, las segundas en las personas, el trabajo y el rendimiento. Existe una amenaza contra la base misma de la sociedad de las

organizaciones —la base del saber— que surge de una especialización cada vez mayor, del paso del saber a los *conocimientos*, pero el reto mayor y más difícil de responder es el que presenta el nuevo pluralismo de la sociedad.

Durante más de seiscientos años ninguna sociedad ha tenido tantos centros de poder como la sociedad en la que vivimos. Por supuesto, la Edad Media conocía el pluralismo; la sociedad se componía de cientos de centros de poder autónomos y rivales: los señores feudales y los caballeros, los obispados exentos de tributos, los monasterios autónomos, las ciudades “libres”. En algunos lugares, por ejemplo en el Tirol austríaco, incluso había “campesinos libres”, sin obligaciones con nadie salvo con el emperador. Había también gremios de artesanos autónomos y ligas de comercio transnacional como la hanseática y los banqueros mercantiles de Florencia, los recaudadores de impuestos y portazgos, los “parlamentos” locales con poderes legislativos y tributarios, los ejércitos privados disponibles como mercenarios y muchísimos más.

La moderna historia de Europa —y también de Japón— ha sido la historia de la subyugación de todos los centros de poder rivales por una autoridad central, que primero se llamó el “príncipe” y luego el “Estado”. Hacia mediados del siglo XIX, el estado unitario había triunfado en todos los países desarrollados excepto Estados Unidos, que seguía siendo profundamente pluralista en sus organizaciones religiosas y educativas. Es más, la abolición del pluralismo fue la causa “progresista” durante casi seiscientos años.

Pero justo cuando el triunfo del Estado parecía asegurado, surgió la primera nueva organización: la gran empresa de negocios. (Por supuesto, esto siempre sucede cuando se anuncia el “final de la historia”.) Desde entonces ha aparecido una nueva organización tras otra, y antiguas organizaciones como la universidad, que en Europa parecía estar segura bajo el control de los gobiernos centrales, han vuelto a recuperar su autonomía. Es irónico que el totalitarismo del siglo XX, particularmente el comunismo, representara el



último y desesperado intento de salvar el viejo y en un tiempo progresista credo, en el cual sólo existe un único centro de poder y una única organización, en lugar de una pluralidad de organizaciones rivales y autónomas.

Como sabemos, el intento ha fallado, pero el fracaso de la autoridad central, en y por sí mismo, no hace nada por abordar las cuestiones que se derivan de una sociedad pluralista. A modo de ejemplo, consideremos un relato que muchas personas conocen, más precisamente, conocen mal.

Durante su vida, Charles E. Wilson fue una destacada personalidad en Estados Unidos, primero como presidente y director general de General Motors, por aquel entonces la mayor empresa fabricante y con más éxito del mundo, más tarde como ministro de Defensa en el gobierno Eisenhower. Pero si hoy se lo recuerda, es por algo que *no dijo*: “Lo que es bueno para General Motors, es bueno para Estados Unidos”. Lo que Wilson dijo en realidad en las vistas para su ratificación en el cargo del Ministerio de Defensa fue: “Lo que es bueno para Estados Unidos, es bueno para General Motors”.

Durante el resto de su vida, Wilson trató inútilmente de corregir el error, pero nadie lo escuchó. Todo el mundo decía: “Aunque no lo haya dicho, a buen seguro que lo cree; es más, *tendría* que creerlo”. Porque, como ya hemos dicho, los ejecutivos de cualquier organización —tanto si es de negocios como si es una universidad, un hospital o los Exploradores— deben creer que su misión y su tarea son la misión y la tarea más importantes de la sociedad, así como el fundamento de todo lo demás. Si no creen esto, su organización perderá la fe en sí misma, su autoconfianza, su orgullo y su capacidad de funcionar.

La diversidad que es característica de una sociedad desarrollada y que le proporciona su gran fuerza sólo es posible debido a las organizaciones especializadas, con una tarea única, que hemos desarrollado desde la Revolución Industrial y, especialmente, durante los últimos cincuenta años.

Pero el rasgo que les da la capacidad de funcionar es precisamente que cada una es autónoma y especializada, inspirada sólo por su propia y limitada misión y visión, sus propios y limitados valores y no por cualquier consideración de la sociedad y la comunidad.

Por todo ello, volvemos al viejo —y nunca resuelto— problema de la sociedad pluralista: ¿Quién cuida del bien común? ¿Quién lo define? ¿Quién equilibra los objetivos y valores individuales y a menudo opuestos de las instituciones existentes en la sociedad? ¿Quién decide qué concesiones hacer y sobre qué base deben hacerse?

El feudalismo medieval fue sustituido por el Estado soberano unitario precisamente porque no podía responder a estas preguntas. Pero el Estado soberano unitario ha sido ahora sustituido a su vez por un nuevo pluralismo —un pluralismo de funciones más que de poder político— porque no podía satisfacer las necesidades de la sociedad ni tampoco realizar las tareas necesarias de la comunidad. Ésta es, en último término, la lección más importante a aprender del fracaso del socialismo, el fracaso de la fe en un Estado que todo lo podía y todo lo abarcaba. El reto al que nos enfrentamos ahora, especialmente en las democracias desarrolladas, de libre mercado, como Estados Unidos, es hacer que el pluralismo de las organizaciones autónomas, basadas en el saber, conduzca tanto a resultados económicos como a la cohesión social y política.

## Hay tres clases de equipos

“Hacer equipo” ha llegado a ser una expresión de moda en las empresas de Estados Unidos. Los resultados no son demasiado impresionantes.

La Ford Motor Company empezó hace más de diez años a formar equipos para diseñar los nuevos modelos. Ahora informa que tiene “serios problemas” y el desfase en el tiempo de desarrollo entre Ford y sus competidores japoneses apenas se ha reducido. La División Saturn, de General Motors, iba a sustituir la tradicional línea de montaje por un trabajo en equipo en su “fábrica del futuro”, pero la planta ha ido volviendo de forma continuada hacia la línea de montaje al estilo de Detroit. Procter & Gamble lanzó con gran fanfarria una campaña de formación de equipos hace varios años, ahora está volviendo a la responsabilidad individual para el desarrollo y marketing de nuevos productos.

Una de las razones, tal vez la de mayor importancia, de estos fracasos es el convencimiento casi generalizado entre los ejecutivos de que sólo hay una clase de equipo. En realidad hay tres, cada una diferente en su estructura, en la conducta que exige de sus componentes, en sus puntos fuertes, en sus

puntos vulnerables, en sus limitaciones y en sus requisitos, pero, por encima de todo, en lo que puede hacer y para lo cual debería utilizarse.

El primer tipo de equipo es el de béisbol; el equipo quirúrgico que realiza una operación a corazón abierto y la cadena de montaje de Henry Ford son ambos “equipos de béisbol”. También lo es el equipo que Detroit suele constituir para diseñar un nuevo coche.

Los jugadores *están* en el equipo, pero no *juegan como* un equipo; tienen unas posiciones fijas que nunca abandonan: el segundo base nunca correrá en ayuda del lanzador, el anestesista nunca irá en ayuda de la enfermera de quirófano. “Allá arriba, al bate, estás completamente solo”, según recoge un viejo dicho del béisbol. En el equipo de diseño tradicional de Detroit, la gente de marketing raramente veía a los diseñadores y éstos nunca consultaban con ella. Los diseñadores hacían su trabajo y luego lo pasaban a los ingenieros de desarrollo, quienes a su vez hacían su trabajo y lo pasaban a fabricación, quienes a su vez hacían su trabajo y lo pasaban a marketing.

El segundo tipo de equipo es el de fútbol; la unidad hospitalaria que se agrupa en torno a un paciente que entra en coma a las tres de la madrugada es un “equipo de fútbol”, como también lo son los equipos de diseño de los fabricantes de automóviles japoneses. Los jugadores de fútbol, al igual que los de béisbol, tienen posiciones fijas, pero en el primer caso juegan como un equipo. Los equipos de diseño de los automóviles japoneses, que Detroit y P&G se apresuraron a imitar, son equipos de fútbol; para utilizar un término de ingeniería, los diseñadores, los ingenieros, el personal de fabricación y el de marketing trabajan “en paralelo”. El tradicional equipo de Detroit trabajaba “en serie”.

El tercer tipo de equipo es el de los dobles de tenis; la clase que la dirección de Saturn confiaba sustituiría a la tradicional cadena de montaje. Es también la clase de equipo que toca en un conjunto de jazz, el equipo de los ejecutivos de alto rango que forman el “gabinete del presidente” en las

grandes compañías, o el equipo que más probablemente presentará una auténtica innovación, por ejemplo, el ordenador personal hace quince años.

En el equipo de dobles, los jugadores tienen una posición principal más que una posición fija. Se espera que “cubran” a su compañero de equipo, ajustándose a sus puntos débiles y fuertes y a las cambiantes exigencias del “juego”.

Los ejecutivos de empresa y la literatura de la gestión tienen poco bueno que decir en la actualidad sobre el equipo estilo béisbol, tanto en las oficinas como en las fábricas. Incluso les resulta difícil reconocer que es un equipo. Pero tienen unas enormes virtudes: cada miembro puede ser evaluado separadamente, puede tener unas metas claras y específicas, puede hacérselo responsable, puede ser calibrado —de lo cual dan fe los datos que cualquier auténtico aficionado recita de una tirada sobre cada jugador importante en la historia de la liga del béisbol—. Puede prepararse y perfeccionarse a cada miembro del equipo hasta que desarrolle al máximo su capacidad individual. Además, como cada componente no tiene que adaptarse a nadie más del equipo, cada posición puede cubrirse con una “estrella”, por temperamental, celosa o acaparadora de la fama que cada una pueda ser.

Pero el equipo de béisbol es inflexible; juega bien cuando la jugada se ha practicado muchas veces y cuando todos comprenden plenamente la secuencia de la acción. Esto es lo que le permitía ser adecuado para Detroit en el pasado.

Hace sólo veinte años, lo último que Detroit necesitaba o quería era ser rápido y flexible en el diseño del automóvil. La producción a gran escala tradicional exigía ciclos de trabajo largos con cambios mínimos y, dado que el valor de reventa del “buen coche usado” —uno con menos de tres años— era un factor clave para el comprador de un coche nuevo, era un error grave sacar un nuevo modelo (que depreciaría el coche antiguo) con una frecuencia mayor a cinco años. La cuota de ventas y mercado cayó en varias ocasiones

en que Chrysler presentó prematuramente un nuevo y magnífico diseño.

Los japoneses no inventaron la “producción a gran escala flexible”; probablemente fue IBM la primera en hacerlo, alrededor de 1960. Pero cuando la industria japonesa del automóvil la adoptó, resultó posible la introducción de un nuevo modelo en paralelo con otro modelo antiguo que seguía teniendo éxito. Y entonces sí que el equipo de béisbol se convirtió en el tipo de equipo equivocado para Detroit y para la industria de la producción a gran escala en su conjunto. El proceso de diseño tuvo que ser reestructurado entonces para convertirlo en un equipo de fútbol.

Este equipo sí que tiene la flexibilidad que Detroit necesita ahora. Pero sus requisitos son mucho más estrictos. Necesita una “pauta”, como la jugada que el entrenador indica a los jugadores en el campo: las especificaciones con que los japoneses inician el diseño de un nuevo modelo de coche —o de cualquier producto electrónico de consumo— son mucho más rigurosas y detalladas que cosa alguna a la que esté habituado Detroit en cuando a tecnología, estilo, funcionamiento, peso, precio y demás. Y se siguen mucho más estrictamente.

En el equipo de diseño tipo béisbol tradicional, cada posición —ingeniería, fabricación, marketing— realiza su tarea a su estilo. La palabra del entrenador es ley. Los jugadores sólo están sujetos a este único jefe para recibir sus órdenes, sus recompensas, sus elogios, sus promociones.

Cada ingeniero del equipo de diseño japonés es miembro del departamento de ingeniería de la compañía. Pero está en el equipo de diseño porque el ingeniero jefe se lo ha pedido, no porque el ingeniero jefe lo haya enviado allí. Puede consultar al departamento de ingeniería y pedir consejo, pero las órdenes se las da el jefe del equipo de diseño, que es también quien valora su rendimiento. Si hay estrellas en estos equipos, sólo se dejará que se destaquen si los líderes del equipo les confían un “solo”. En todo lo demás quedan subordinadas al equipo.

Incluso más rigurosas son las exigencias del equipo de dobles; el tipo que

la División Saturn de GM confiaba poder desarrollar en su planta de “fabricación flexible” y ése es el tipo de equipo que una planta así necesita. El equipo tiene que ser bastante pequeño, con entre cinco y siete componentes como máximo. Los miembros de ese equipo tienen que prepararse juntos y trabajar juntos durante algún tiempo antes de funcionar plenamente como equipo. Tiene que existir una meta clara para el equipo en su conjunto y al mismo tiempo una considerable flexibilidad respecto al trabajo y rendimiento de cada uno de los miembros del equipo. Y en esta clase de equipo, sólo el equipo “actúa”, los componentes, “contribuyen”.

Las tres clases son auténticos equipos. Pero son tan diferentes —en la conducta que demandan, en lo que hacen mejor y en lo que no pueden hacer— que no pueden existir híbridos. Cada clase de equipo sólo puede jugar de una única manera y es muy difícil cambiar de un tipo de equipo a otro.

Los cambios graduales no funcionan; tiene que haber una completa ruptura con el pasado, por traumática que sea. Esto significa que no se puede despachar a la vez con el jefe del primer equipo y con el preparador o con el líder del nuevo equipo. Y la recompensa que los miembros del equipo reciban, su compensación, su valoración y su promoción tienen que depender por completo de su rendimiento en su nuevo cometido, en su nuevo equipo. Pero esto es tan impopular que la tentación de llegar a un compromiso es siempre muy grande.

En Ford, por ejemplo, el personal de finanzas sigue estando bajo el control de los cuadros financieros y responde ante ellos en lugar de hacerlo ante los nuevos equipos de diseño. Sin embargo esto es como querer jugar un partido de béisbol y un doble de tenis con los mismos jugadores, en el mismo campo, al mismo tiempo. El resultado sólo puede ser la frustración y la falta de resultados. Y parece que en P&G ha prevalecido una confusión similar.

En otras palabras, un equipo es una herramienta y, como tal, cada tipo de equipo tiene sus propios usos, sus propias características, sus propias

exigencias, sus propias limitaciones. El trabajo en equipo no es ni “bueno” ni “deseable”: es un hecho. En cualquier lugar que las personas trabajen juntas o jueguen juntas lo hacen en tanto que equipo. Decidir qué equipo utilizar con ese propósito es crucial, difícil y arriesgado, y aun más difícil es volverse atrás de la decisión tomada. Pero los directivos tienen todavía que aprender cómo tomar esa decisión.



## La revolución informativa en los comercios

En 1993, siempre que iba a Europa —Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Bélgica, Austria, Suiza— oía el mismo lamento: la unificación económica europea está en un punto muerto en la fabricación y las finanzas. Pero en la venta al por menor, allí donde nadie esperaba que eso sucediera, la unificación económica galopa a rienda suelta por toda Europa.

Hace diez años, Aldi, una cadena de economatos alimentarios, estaba sólo en Alemania; ahora está en siete países europeos y cuenta con unos tres mil trescientos establecimientos. Otros comercios similares —alemanes, daneses, franceses— se están extendiendo por toda Europa, desde España a Noruega. Ikea, con base en Suecia, domina ahora las empresas de mobiliario de Europa Occidental y está abriendo comercios en los antiguos satélites de la Unión Soviética. La italiana Benetton (moda) y la británica The Body Shop (artículos de tocador) se están convirtiendo en líderes de mercado en un país europeo tras otro.

La internacionalización de la venta al detalle no está en absoluto limitada a Europa. Los minoristas japoneses, de alimentación y de otras cosas, se están extendiendo rápidamente por China. La penetración de Ikea y Benetton es casi igual en los mercados de Estados Unidos que en los de Europa. La estadounidense Wal-Mart está decidida a cubrir México de Sam's Clubs, mientras que Toys "R" Us está entrando con fuerza en Japón.

La mayoría de los primeros minoristas que se convirtieron en multinacionales procuraron mejorar ligeramente lo que sus homólogos en el país "anfitrión" ya hacían bastante bien. Esto es cierto para Sears, que dispuso establecimientos tradicionales de Sears en Latinoamérica en los cincuenta, o para la alemana Tengelmann y la holandesa Ahold, que adquirieron cadenas de supermercados ya establecidas en Estados Unidos en los setenta y principios de los ochenta. Pero las nuevas multinacionales son revolucionarias y rechazan los mismos supuestos que la mayoría de los minoristas siguen considerando tan sagrados como las escrituras.

Durante el último medio siglo, "centro comercial" se ha convertido prácticamente en sinónimo de "venta al detalle con éxito". Y cuanto mayor, mejor. Pero los nuevos minoristas huyen de los centros comerciales. Construyen comercios independientes o entran en "minigalerías" que sólo reúnen un puñado de comercios. "El centro comercial —me dijo un alto ejecutivo de una de las cadenas de tiendas de descuento, de crecimiento más rápido en Europa— sumerge la personalidad de cada comercio en el anonimato de un estacionamiento". Y los nuevos minoristas buscan conseguir una personalidad de perfil bien definido y un hueco claramente especializado en el mercado.

Los nuevos minoristas raras veces hablan de "retecnificación"; en su opinión suena demasiado similar a fabricación. Pero constantemente están rediseñando sus actividades; de hecho muchos definen de nuevo toda su empresa.

El éxito de Wal-Mart, por ejemplo, descansa en gran medida en que volvió a definir la venta al detalle como “traslado” de mercancía, en lugar de venta. Esto llevó a la integración de todo el proceso —empezando por la máquina de la fábrica y llegando hasta el lugar de venta— sobre la base de información a “tiempo real” de las compras de los clientes. Como resultado, Wal-Mart pudo eliminar tres plantas de almacenaje y un tercio de los costes de la venta al detalle tradicional. Pero Wal-Mart sigue ofreciendo todo un surtido de mercancías y eso significa miles de artículos.

Aldi ha reestructurado sus actividades de forma muy parecida, pero además ha recortado su surtido hasta dejarlo en los 600 artículos que, según las investigaciones realizadas, son los que se compran de forma regular en una casa. Cada artículo está diseñado por Aldi, hecho según sus especificaciones y vendido bajo su propio nombre de marca. Como resultado, ha doblado o triplicado las ventas por metro cuadrado de espacio en estanterías, el centro de coste y capital básico para un minorista.

Spar, otra cadena de descuento, va aun más lejos. Sólo ofrecerá los 200 artículos que se compran cada semana en una casa. Otro minorista europeo que está creciendo muy rápido aplicará el mismo principio de forma diferente. Sus “clubes” de fuertes descuentos tendrán sólo los 200 artículos que se necesitan para ocasiones especiales, y absolutamente nada de lo que la gente compra de forma regular o frecuente.

Ikea puede vender a precios bajos porque comprendió que la mitad del coste del mobiliario acabado es el montaje final. Siempre que las piezas estén meticulosamente fabricadas y las instrucciones sean claras como el agua, incluso los más ignorantes, técnicamente hablando, pueden hacer el montaje final en su casa.

Todo el mundo en la venta al detalle habla del “servicio” como la clave del éxito, o incluso de la supervivencia. También lo hacen los nuevos minoristas, pero quieren decir algo distinto.

Para los comerciantes tradicionales, servicio significaba dependientes que se encargaban personalmente de cada cliente. Pero los nuevos minoristas emplean a muy pocos dependientes. Para ellos servicio significa que los clientes no necesitan un vendedor, no tienen que gastar tiempo tratando de encontrar uno, no tienen que preguntar, no tienen que esperar. Significa que los clientes en cuanto entran en el comercio saben dónde están los productos, en qué colores y medidas y a qué precio. Significa proporcionar *información*.

Pero, además, servicio para los nuevos minoristas significa también hacer que los clientes salgan del comercio lo más rápido posible una vez que han hecho sus compras. Un comercio de superdescuento europeo está estudiando una tecnología que elimina las cajas a la salida. Cuando una clienta ha decidido comprar un artículo, introduce su tarjeta de crédito en una ranura del estante y lo hace tantas veces como paquetes o botellas de un determinado artículo quiere. No hay carritos para colocar las compras. Lo que ha adquirido está empaquetado y esperándola cuando está lista para marchar. Lo único que tiene que hacer es comprobar la compra y firmar un comprobante de tarjeta de crédito ya preparado.

Ray Kroc, el fundador de McDonald's —el primero, el de mayor éxito y el más multinacional entre los nuevos comercios—, dijo que “Una madre con dos niños pequeños no viene a nuestro establecimiento porque las hamburguesas son deliciosas; viene porque los tocadores están limpios”. Esto suele considerarse una pura excentricidad, pero quiere expresar una idea radicalmente nueva de lo que significa “comprar”. Lo que los clientes quieren —por lo menos, muchos de ellos— no es disfrutar comprando sino comprar sin que sea desagradable.

El establecimiento minorista fue inventado a finales del siglo XVII, primero en Japón y poco después en Europa Occidental. Desde sus primeros tiempos se ha basado en tres supuestos: comprar le ofrece al cliente —especialmente al ama de casa— tal vez la única manera de poder escoger un

poco, de tomar unas pocas decisiones, de tener un poco de voz y un poco de poder. En segundo lugar, le ofrece al ama de casa un escape de la rutina monótona y aburrida que los alemanes denominan las tres K: *Kinder*, *Kirche*, *Küche* (niños, iglesia y cocina). Y finalmente, el establecimiento minorista ofrece que puedan acceder al mundo todos aquellos cuya información, de lo contrario, consistiría en charlas insustanciales de un jardín a otro o en el círculo de costura.

Por supuesto, el establecimiento minorista ha cambiado muchas veces a lo largo de sus 300 años de existencia. Pero los minoristas tradicionales —almacenes, centros comerciales, ferreterías, supermercados, zapaterías— en general siguen aceptando los supuestos tradicionales, aunque sea de forma subconsciente.

Sin embargo, los nuevos minoristas los rechazan. Su clientela tipo tiene un empleo bien pagado, puede que incluso una carrera profesional. Tiene muchas ocasiones de escoger y de tomar decisiones y la mayoría de ellas más interesantes que qué hacer para cenar. Incluso si permanece en casa, tiene un acceso ilimitado al mundo exterior a través del teléfono y la pantalla de televisión. Comprar ya no es una satisfacción para ella, es una tarea.

El almacén —el gran éxito de principios del siglo XX— está perdiendo terreno en todas partes. Los centros comerciales y los supermercados —los grandes éxitos del pasado medio siglo— están, en el mejor de los casos, resistiendo. Los nuevos minoristas se están expandiendo rápidamente. Con todo, hay señales de que el suyo, también, puede que sea un éxito de corta vida.

Los minoristas ahora hablan de “comprar sin establecimiento” por medio de la televisión interactiva. Hablan de “realidad virtual” en la cual la clientela en su propia sala de estar “pasea” por un centro comercial simulado en la pantalla de su ordenador, se “prueba” una blusa y la encarga pulsando unas cuantas teclas.

Disponemos ya de la tecnología necesaria para ello y cada vez es menos cara. Hay también diversas señales de que un número importante de clientes va mostrándose receptivo a ella. Tenemos el gran aumento de las ventas por catálogo en todos los países desarrollados; compra “no tecnológica” sin establecimiento. En Estados Unidos la venta directa a través de televisión por cable ha tenido éxito en la bijouterie, por ejemplo, y en algunos barrios acomodados la televisión interactiva funciona también para vender comidas de *gourmet* listas para calentar. En más y más salones de belleza, las mujeres se “prueban” y “adaptan” diferentes cortes de pelo sobre un monitor de televisión, decidiendo qué estilo les sienta mejor.

Así que comprar sin comercio ya no es ciencia ficción, pero sigue siendo especulación (y un montón de propaganda). Pero incluso sin ninguna nueva tecnología, la venta al detalle ha cambiado. Los cambios están teniendo efectos profundos en la publicidad, en las fábricas de bienes de consumo y en la estructura de la economía. Puede que sea en la venta al detalle —más que en la fabricación o las finanzas— donde las cosas se estén moviendo.

## Aprenda a manejar datos. Sepa qué hacer

Los ejecutivos han dejado de ser analfabetos en ordenadores; los más jóvenes, especialmente, saben más de la forma en que funciona un ordenador que de la mecánica de su coche o del teléfono. Pero no hay muchos ejecutivos que tengan instrucción en información. Saben cómo *conseguir* datos, pero la mayoría todavía tienen que aprender a *utilizarlos*.

Hay aún pocos ejecutivos que sepan preguntar: “¿Qué información necesito para hacer mi trabajo? ¿Cuándo la necesito? ¿En qué forma? ¿Y dónde tendría que conseguirla?” Y son menos aún quienes preguntan: “¿Qué nuevas tareas puedo realizar ahora que tengo todos estos datos? ¿Qué viejas tareas debería abandonar? ¿Cuáles debería hacer de forma diferente?” Y prácticamente nadie pregunta: “¿Qué información debo dar? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿En qué forma?”

Una “base de datos”, por copiosa que sea, no es información, es el mineral de la información. Para que la materia prima se convierta en información

tiene que estar organizada para una tarea, dirigida hacia una actuación específica, aplicada a una decisión. La materia prima no puede hacer todo eso sola, ni tampoco los especialistas de la información; éstos pueden engatusar a sus clientes, los usuarios de datos; pueden aconsejar, demostrar y enseñar, pero no pueden gestionar los datos para los usuarios como tampoco un departamento de personal puede encargarse de la gestión de quienes trabajan con un ejecutivo.

Los especialistas de la información construyen herramientas; los usuarios de esas herramientas, tanto si son ejecutivos como profesionales, tienen que decidir qué información utilizar, para qué utilizarla y cómo utilizarla. Tienen que instruirse en información. Éste es el primer reto al que se enfrentan los usuarios de la información ahora que los ejecutivos ya saben de ordenadores.

Pero también la organización tiene que instruirse en información; también necesita aprender a preguntar: “¿Qué información necesitamos en esta empresa? ¿Cuándo la necesitamos? ¿En qué forma? ¿Y dónde la conseguimos?” Hasta ahora, esas preguntas las han estado haciendo básicamente las fuerzas armadas y, aun ellas, principalmente para tomar decisiones tácticas, cotidianas. En los negocios, esas preguntas sólo se las han planteado algunas, muy pocas, multinacionales —destacándose entre ellas la anglo-holandesa Unilever—, unas pocas empresas petrolíferas (como Shell) y las grandes empresas mercantiles japonesas.

En cuanto se han planteado esas preguntas, se ve claramente que la información de la que más depende una empresa sólo está disponible, si acaso lo está, de una forma primitiva y desorganizada. Porque lo que una empresa más necesita para tomar sus decisiones —especialmente sus decisiones estratégicas— son datos sobre lo que sucede en el exterior. Es sólo fuera de la empresa donde esperan los resultados, las oportunidades y las amenazas.

Hasta ahora, los únicos datos del exterior que se han integrado en los



sistemas de información de la mayoría de empresas son datos del día a día del mercado: qué compran los clientes existentes, dónde lo compran, cómo lo compran. Pocas empresas han tratado de reunir información sobre quiénes no son sus clientes y muchas menos integrado esa información en sus bases de datos. Y sin embargo, por importante que sea una empresa en su sector o en su mercado, el número de personas que no son clientes supera casi siempre al de quienes lo son.

Los grandes almacenes de Estados Unidos tenían una base de clientes muy grande, tal vez el 30 por ciento del mercado de clase media, y contaban con mucha más información sobre sus propios clientes que cualquier otro sector. Pero el hecho de no prestar atención al 70 por ciento que no eran clientes suyos explica en gran parte por qué hoy sufren una grave crisis. Esos no clientes eran cada vez más las familias jóvenes, acomodadas y con dos salarios que representaban el mercado en crecimiento de los ochenta.

Los bancos comerciales, pese a lo copioso de sus datos estadísticos sobre sus clientes, tampoco se dieron cuenta hasta muy tarde de que un número cada vez mayor de sus clientes potenciales no eran clientes suyos. Muchos clientes potenciales preferían acudir a los efectos comerciales para financiarse en lugar de pedir un préstamo al banco.

Cuando se trata de la información ajena al mercado —demografía, conducta y planes de los competidores actuales y potenciales, tecnología, economía, cambios que anuncian fluctuaciones de las divisas y movimientos de capital— o bien no hay dato alguno o son amplias generalizaciones. Se han hecho pocos esfuerzos para reflexionar sobre la influencia que esa información tiene en las decisiones de la empresa. Cómo obtener esos datos, cómo comprobarlos, cómo incorporarlos al sistema de información existente para que sean efectivos en el proceso de toma de decisiones de una empresa; éste es el segundo reto en importancia al que se enfrentan hoy los usuarios de la información.

Y es necesario resolverlo pronto. Para tomar sus decisiones, las empresas se apoyan hoy sea en datos internos, como por ejemplo costes, sea en hipótesis sin comprobar relativas al exterior. En ambos casos están tratando de volar con un único motor.

Finalmente, el más difícil de los nuevos retos: tendremos que reunir los dos sistemas de información que las empresas en la actualidad manejan en paralelo; el proceso de datos informatizado y el sistema contable; al menos, tendremos que lograr que sean compatibles.

Suele considerarse que la contabilidad es “financiera”. Pero eso sólo es válido para la parte que, con setecientos años de vida, trata de activos, pasivos y *cash flows*; es sólo una pequeña parte de la contabilidad moderna. La mayor parte de la contabilidad tiene que ver con explotación más que con finanzas y, para la contabilidad operativa, el dinero es simplemente una anotación y el lenguaje para expresar acontecimientos no monetarios. De hecho la contabilidad se está viendo sacudida hasta sus cimientos por los movimientos de reforma que tienen como objetivo apartarla de las finanzas y acercarla a la explotación.

Tenemos la nueva contabilidad “transaccional” que trata de relacionar las operaciones con los resultados previstos. Existen intentos de trasladar los valores activos desde costes anteriores a previstos retornos futuros. La contabilidad se ha convertido en el campo que presenta un reto intelectual mayor en el terreno de la gestión, y en el más turbulento. Todas estas nuevas teorías contables se encaminan a convertir los datos contables en información válida para la toma de decisión de la dirección. En otras palabras, comparten los objetivos del tratamiento informático de datos.

En la actualidad, estos dos sistemas de información funcionan aislados uno de otro; por lo general, ni siquiera compiten. En las escuelas de negocios los mantenemos aparte, con departamentos de contabilidad y de ciencias informáticas separados y con títulos independientes para cada uno.

Los profesionales de cada uno tienen una formación diferente, valores diferentes y vías de ascenso en sus carreras diferentes. Trabajan en departamentos diferentes para jefes diferentes: hay un “director de informática” para el tratamiento de datos, por lo general con una formación en tecnología informática. Contabilidad suele depender de un “director de finanzas”, por lo general con formación en la manera de financiar la empresa y administrar su dinero. En otras palabras, no es habitual que el centro de interés de ninguno de los dos jefes sea la información.

Los dos sistemas se solapan cada vez más y también producen lo que parecen datos conflictivos —o por lo menos incompatibles— sobre el mismo acontecimiento; porque los dos observan el mismo suceso de forma bastante diferente. Hasta ahora esto ha provocado escasa confusión; las empresas tendían a prestar atención a lo que les decían sus contadores y descartar los datos de su sistema de información, por lo menos para las decisiones de alta dirección. Pero eso está cambiando conforme los ejecutivos con conocimientos informáticos van ocupando posiciones decisorias.

Puede considerarse como altamente probable que se produzca una evolución: la administración del dinero —lo que ahora llamamos “tesorería”— quedará separada de la contabilidad (es decir, de su componente informativo) y se establecerá, dotará de personal y gestionará separadamente. Queda por ver en qué forma gobernaremos a continuación los dos sistemas de información. Pero puede predecirse que en los próximos diez años los reuniremos o, por lo menos, habremos decidido qué cosa hace cada sistema.

Los expertos en ordenadores siguen preocupados por conseguir una mayor velocidad y memorias más amplias, pero los problemas serán cada vez menos de índole técnica; se tratará, más bien, de convertir los datos en una información que se usa de verdad.



## Necesitamos medir, no contar

Cuantificar ha sido la obsesión en los negocios y en la economía durante los últimos cincuenta años. Los contadores han proliferado con tanta rapidez como los abogados. Pero, pese a ello, no tenemos las mediciones que necesitamos.

Ni las ideas ni las herramientas de que disponemos son adecuadas para el control de las operaciones o para el control de la gestión. Y, hasta ahora, no contamos ni con las ideas ni con las herramientas para el control de la economía, es decir, para tomar decisiones económicas. Sin embargo, en los últimos años cada vez somos más conscientes de la necesidad de esas mediciones. Y en un campo, el control operativo de la fabricación, se ha efectuado el trabajo necesario.

La tradicional contabilidad de costes de fabricación —que ya tiene setenta y cinco años de vida— no registra el coste de no producir, por ejemplo el coste de una calidad defectuosa o de una máquina que se estropea o de unas piezas que se necesitan y de las que no se dispone. Sin embargo, en algunas plantas, esos costes no registrados ni controlados igualan las cifras de los

costes que sí recoge la contabilidad tradicional. Como contraste, un nuevo método de cálculo de costes desarrollado en los últimos diez años — denominado cálculo de costes “basado en la actividad”— consigna todos los costes y los relaciona, de una forma que la contabilidad tradicional no puede hacer, con el valor añadido. Ese método debería generalizarse en los próximos diez años. Y entonces habremos conseguido el control operativo de la fabricación.

Pero ese control se aplicará sólo a fabricación; seguiremos sin tener control de los costes de los servicios: escuelas, bancos, organismos gubernamentales, hospitales, hoteles, tiendas, laboratorios de investigación, firmas de arquitectos... Sabemos cuánto ingresa un servicio, cuánto gasta y en qué, pero no sabemos qué relación guarda ese gasto con el trabajo realizado por la organización de servicios ni con sus resultados; ésa es una de las razones de que los costes de hospitales, universidades y correos estén fuera de control. Con todo, en los países desarrollados, entre dos tercios y tres cuartos de la producción total del empleo y de los costes pertenecen al sector servicios.

Unos cuantos grandes bancos están empezando a poner en práctica el cálculo de costes para los servicios. Pese a que los resultados son, hasta ahora, bastante desiguales, hemos descubierto unas cuantas cosas importantes. Al contrario que el cálculo de costes de fabricación, el aplicado a los servicios tendrá que ir de arriba abajo, empezando con el coste de todo el sistema durante un período dado. La forma en que se organiza el trabajo importa mucho más que en fabricación; la calidad y la productividad son tan importantes para los costes en servicios como la cantidad de producción. En la mayoría de los servicios, los equipos son el centro de costes en lugar de los individuos o las máquinas. Y en los servicios, la clave no es el “coste” sino la “rentabilidad”. Pero esto es sólo el principio.

Aun si tuviéramos las mediciones que necesitamos para la fabricación y los servicios, seguiríamos sin disponer de un auténtico control operativo.

Seguiríamos tratando cada organización individual —el fabricante, el banco, el hospital— como *el* centro de coste. Pero los costes que importan son los de todo el proceso económico en el cual cada fabricante, banco u hospital es sólo un eslabón de la cadena. Los costes de todo el proceso son lo que el cliente final (o el contribuyente) paga y lo que decide si un producto, un servicio, una industria o una economía es competitivo/a. Una gran parte de estos costes son “intersticiales”, incurridos en el espacio que hay entre, digamos, el proveedor de piezas y el fabricante o entre el fabricante y el distribuidor y que ninguno de los dos hace constar.

La ventaja en costes de los japoneses se deriva en gran medida de su control de estos costes dentro de un *keiretsu*, la “familia” de proveedores y distribuidores agrupados en torno a un fabricante. Tratar el *keiretsu* como una única corriente de costes llevó, por ejemplo, a la entrega de piezas “justo a tiempo”, permitiendo además que el *keiretsu* trasladara las operaciones allí donde su rentabilidad en costes era mayor.

El cálculo de los costes incurridos en el espacio que hay entre la máquina en la fábrica del proveedor y la caja del establecimiento vendedor está también detrás del fenomenal auge de Wal-Mart. Ese cálculo tuvo como resultado la eliminación de todo un montón de almacenes y de montañas de papeleo, que redujeron drásticamente los costes en un tercio. Pero calcular los costes de un proceso exige un nuevo planteamiento de las relaciones y cambios en las costumbres y las conductas. Exige sistemas de contabilidad compatibles allí donde las organizaciones siguen enorgulleciéndose de tener su propio y exclusivo método. Exige escoger lo que es rentable en lugar de lo que es más barato. Exige tomar unas decisiones conjuntas dentro de toda la cadena para establecer quién hace qué.

Igualmente drásticos son los cambios necesarios para un control de gestión eficaz. Los balances de situación se pensaron para mostrar lo que una empresa valdría si se liquidara hoy; los presupuestos tienen como objetivo

garantizar que el dinero se gasta sólo en aquello que ha sido autorizado. No obstante, lo que la dirección de una empresa necesita son balances que relacionen la actual situación de esa empresa con su capacidad futura para producir riqueza, tanto a corto como a largo plazo. La dirección necesita presupuestos que relacionen los gastos propuestos con los resultados futuros pero, además, proporcionen información de seguimiento que muestre si se han alcanzado los resultados prometidos.

Hasta ahora, sólo tenemos elementos dispersos: la previsión del *cash flow*, por ejemplo, o el análisis de las inversiones de capital propuestas. No obstante, y por primera vez, ahora hay algunas grandes multinacionales —tanto de Estados Unidos como de Europa— que están empezando a reunir esos elementos en balances de situación de la “empresa en marcha” y presupuestos de la “empresa en marcha”.

Pero lo más necesario —y de lo que carecemos totalmente— son mediciones que nos den el control económico. La contabilidad financiera, los balances de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, la asignación de costes y demás son una radiografía del esqueleto de la empresa; pero al igual que las enfermedades que son causa más común de muerte —las enfermedades de corazón, el cáncer, la enfermedad de Parkinson— no aparecen en una radiografía del esqueleto, una pérdida de posición en el mercado o el fracaso en la innovación tampoco se reflejan en las cifras de los contadores hasta que el daño ya está hecho.

Necesitamos nuevas mediciones —llamémoslas “auditorías económicas”— que nos den un control económico efectivo; necesitamos mediciones para una empresa o industria semejantes a los “indicadores anticipados” e “indicadores de demora” que los economistas han creado durante el último medio siglo para predecir en qué dirección se moverá probablemente la economía y durante cuánto tiempo. Por primera vez, los grandes inversores institucionales, incluyendo algunos de los mayores fondos



de pensiones, trabajan basándose en estas ideas y herramientas para medir el rendimiento económico de las empresas en las que invierten.

Esto es sólo el principio y, hasta ahora, se trabaja en cada uno de estos campos por separado. Es más, puede que los que trabajan en un terreno —por ejemplo, los fondos de pensiones— ni siquiera estén enterados del trabajo realizado en otros.

Puede que pasen varios años, décadas tal vez, hasta que tengamos las mediciones que necesitamos en todos esos campos, pero por lo menos ahora sabemos que necesitamos nuevas mediciones y sabemos qué tienen que ser. Lentamente, y todavía a tientas, vamos pasando de contar a medir.

## La información que los ejecutivos necesitan hoy

Desde que las nuevas herramientas para el tratamiento de datos aparecieron por vez primera hace treinta o cuarenta años, los empresarios han sobrevalorado y, al mismo tiempo, infravalorado la importancia de la información en la organización. Nosotros —y me incluyo yo también— sobrevalorábamos las posibilidades hasta el punto en que hablábamos de “modelos de negocios” generados por ordenador que podían tomar decisiones y tal vez incluso pudieran gobernar buena parte de la empresa. Asimismo, infravalorábamos exageradamente las nuevas herramientas: veíamos en ellas los medios para hacer mejor lo que los ejecutivos ya estaban haciendo para administrar sus organizaciones.

Nadie habla ya de modelos de negocio que toman decisiones económicas. Hasta ahora, la mayor contribución de nuestra capacidad de tratamiento de datos ni siquiera ha sido para la gestión, sino para la producción, en forma de cosas como el diseño con ayuda de ordenador o los maravillosos programas

que los arquitectos utilizan para resolver problemas estructurales en los edificios que diseñan.

Pero incluso cuando sobrevalorábamos e infravalorábamos las nuevas herramientas, no logramos comprender que cambiarían drásticamente las *tareas* a realizar. Ideas y herramientas, como la historia se empeña en enseñarnos, son interdependientes e interactivas. Unas cambian a las otras. Es lo que está sucediendo ahora con la idea que llamamos empresa y con las herramientas que llamamos información. Los nuevos instrumentos nos permiten ver —es más, puede que nos fuercen a— nuestras empresas de forma diferente, verlas como:

- \* Generadoras de recursos, esto es, como las organizaciones que transforman costes en rendimiento.

- \* Eslabones de una cadena económica, que los directivos tienen que entender como un todo a fin de gestionar sus costes.

- \* Órganos de la sociedad para la creación de riqueza.

- \* A la vez creadoras y criaturas de un entorno material, que es el terreno fuera de la organización donde residen oportunidades y resultados pero también donde se originan las amenazas contra el éxito y la supervivencia de toda empresa.

Este capítulo se ocupa de las herramientas que los ejecutivos requieren para generar la información que necesitan. Y trata de las ideas que hay detrás de esas herramientas. Algunas de ellas llevan mucho tiempo con nosotros pero raras veces, si alguna, se han aplicado a la tarea de dirigir una empresa; algunas tienen que rehacerse porque en su presente forma ya no funcionan; para otras que prometen ser importantes en el futuro tenemos sólo las más sucintas especificaciones, pero las herramientas mismas aun tienen que diseñarse.

Pese a que sólo estamos empezando a comprender cómo utilizar la información como herramienta, podemos describir con un alto grado de probabilidad las principales partes del sistema informativo que los ejecutivos necesitan para gobernar su empresa; de la misma manera podemos también empezar a comprender las ideas que probablemente inspirarán la empresa — llamémosla la corporación rediseñada— que los ejecutivos tendrán que administrar mañana.

### *De la contabilidad de costes al control del rendimiento*

Donde puede que hayamos llegado más lejos en el nuevo diseño tanto de la empresa como de la información es en el más tradicional de nuestros sistemas de información: la contabilidad. Es más, muchas empresas ya han pasado de la contabilidad de costes tradicional al cálculo de costes basado en la actividad, lo cual significa tanto una idea distinta del proceso empresarial, especialmente para los fabricantes, como formas diferentes de medición.

La contabilidad de costes tradicional, ideada en primer lugar por General Motors hace setenta años, postula que el coste total de fabricación es la suma de los costes de las operaciones individuales. Pero el coste que importa para la competitividad y la rentabilidad es el coste del proceso completo y eso es lo que el nuevo *cálculo de costes por actividad* recoge y convierte en manejable. Su premisa básica es que la fabricación es un proceso integrado que se inicia cuando los suministros, los materiales y las piezas llegan a la zona de carga de la fábrica y continúa incluso después de que el producto terminado llega al usuario final. El mantenimiento es también un coste del producto, como lo es la instalación, aun cuando los pague el cliente.

La contabilidad de costes tradicional mide lo que cuesta *hacer* algo, por ejemplo tornear la rosca de un tornillo. El cálculo de costes por actividad

recoge también el coste de *no hacer*, por ejemplo el coste del tiempo inactivo de una máquina, el de la espera de una pieza o herramienta necesaria, el de los artículos pendientes de envío, el de desechar para chatarra o volver a hacer una pieza defectuosa. Los costes de no hacer, que el cálculo de costes tradicional no puede recoger y no recoge, con frecuencia igualan y a veces exceden los costes de hacer. Así, pues, el cálculo de costes por actividad no sólo ofrece un control de costes mucho mejor sino que, cada vez más, proporciona también el *control de los resultados*.

La contabilidad de costes tradicional presupone que una actividad dada — por ejemplo, el tratamiento térmico— tiene que hacerse y debe hacerse en el lugar donde se hace ahora. El cálculo por actividad pregunta: “¿Tiene que hacerse? Y si es así, ¿dónde se hace mejor?” El cálculo basado en la actividad integra lo que antes eran diversas actividades —análisis del valor, análisis del proceso, gestión de la calidad y cálculo de costes— en un único análisis.

Utilizando este enfoque, el cálculo de costes por actividad puede rebajar de forma importante los costes de fabricación, en algunos casos hasta en un tercio o más. No obstante, donde tendrá mayor repercusión será probablemente en los servicios. En la mayoría de las empresas de fabricación, la contabilidad de costes es inadecuada, pero en el sector de los servicios — bancos, tiendas, hospitales, escuelas, periódicos y emisoras de radio y televisión— la información de costes es prácticamente inexistente.

El cálculo de costes por actividad nos muestra por qué la contabilidad de costes tradicional no ha funcionado para las empresas de servicios; no es porque la técnica esté equivocada, sino porque parte de supuestos erróneos. Las empresas de servicios no pueden empezar calculando el coste de cada operación individual, como han hecho las empresas fabriles al aplicar la contabilidad de costes tradicional. Tienen que empezar asumiendo que sólo existe *un único* coste: el del sistema total. Y es un coste fijo a lo largo de cualquier período dado. La famosa distinción entre costes fijos y variables,

sobre la que se basa la contabilidad de costes tradicional, no tiene mucho sentido en los servicios, como tampoco lo tiene otro de sus supuestos básicos, el que dice que el capital puede ser sustituido por mano de obra. En realidad, y especialmente en las tareas basadas en el saber, una inversión adicional de capital probablemente requerirá más y no menos personal; por ejemplo, un hospital que adquiriera una nueva herramienta de diagnóstico puede que tenga que contratar a cuatro o cinco personas más para que se encarguen de ella. Otras organizaciones basadas en el saber han tenido que aprender la misma lección. Pero que todos los costes son fijos a lo largo de un período dado y que los recursos no pueden sustituirse unos a otros, de forma que hay que calcular el coste de la operación *total*, esos son precisamente los supuestos de donde parte el cálculo de costes basado en la actividad. Y al aplicarlo a los servicios estamos empezando a conseguir, por primera vez, información de los costes y control del rendimiento.

Por ejemplo, los bancos llevan varias décadas tratando de aplicar las técnicas de la contabilidad de costes a su negocio; esto es, intentando calcular el coste de cada operación y servicio individual, con resultados poco confiables. Ahora están empezando a preguntarse: “¿Qué *actividad* es el núcleo de los costes y de los resultados?” La respuesta es: servir al cliente. El coste por cliente en cualquier sector importante de la banca es un coste fijo; así, pues, es el *rendimiento* por cliente —tanto el volumen de servicios que éste usa como la combinación de esos servicios— lo que determina los costes y la rentabilidad. Las tiendas de descuentos, especialmente en Europa Occidental, lo saben desde hace algún tiempo. Asumen que una vez se ha instalado una unidad de espacio en estantería, el coste queda fijo y la gestión consiste en maximizar, a partir de ahí, el rendimiento a lo largo de un espacio de tiempo dado. Al centrarse en el control del rendimiento han conseguido aumentar la rentabilidad pese a lo bajo de sus precios y márgenes.

El sector servicios está justo empezando a aplicar las nuevas ideas de

cálculo de costes. En algunos campos, como los laboratorios de investigación, donde la productividad es casi imposible de medir, tal vez tengamos que confiar siempre en la evaluación y el criterio en lugar de en la medición. Pero para la mayor parte del trabajo basado en el saber y para los servicios, dentro de diez o quince años deberíamos haber desarrollado unas herramientas fiables para medir y gestionar los costes y relacionarlos con los resultados.

Tener una idea más clara del cálculo de costes en los servicios debería rendir una nueva comprensión del coste necesario para conseguir y conservar los clientes en las empresas de todo tipo. Si GM, Ford y Chrysler hubieran contado con cálculos de costes por actividad, por ejemplo, se hubieran dado cuenta antes de la absoluta inutilidad de sus agresivas campañas competitivas de los últimos años, que ofrecían a los compradores de coches nuevos unos espectaculares descuentos y abultadas compensaciones monetarias. En realidad, aquellas promociones costaron a los tres grandes fabricantes de coches enormes sumas de dinero y, lo que es peor, un número enorme de clientes potenciales. De hecho, cada una de ellas tuvo como resultado un desagradable descenso en la posición de mercado. Pero ni los costes de esas ofertas especiales ni su rendimiento negativo aparecían en las cifras convencionales de contabilidad de costes de las empresas, de forma que la dirección nunca llegaba a ver el daño causado. La contabilidad de costes convencional muestra sólo los costes de cada operación de fabricación individual, aisladamente, y esas operaciones no se veían afectadas por los descuentos y las rebajas hechas en el mercado. Además, la contabilidad de costes convencional no muestra el impacto de las decisiones tarifarias en cosas como la cuota de mercado. Por el contrario, el cálculo de costes por actividad muestra —o por lo menos trata de mostrar— el impacto que los cambios en los costes y rendimientos de cada actividad tienen en los resultados del conjunto. Si lo hubieran utilizado, pronto se habría reflejado el

daño causado por las campañas de descuento. De hecho, como los japoneses ya utilizan cierta forma de cálculo de costes por actividad —aunque todavía bastante primitivo—, Toyota, Nissan y Honda se guardaron mucho de competir con los fabricantes de Estados Unidos en aquellas campañas y así conservaron tanto su cuota de mercado como sus beneficios.

### *De la ficción legal a la realidad económica*

No obstante, conocer el coste de las operaciones no basta. Para competir con éxito en un mercado mundial cada vez más competitivo, una empresa tiene que conocer los costes de toda su cadena económica y tiene que trabajar con otros miembros de la cadena para gestionar los costes y maximizar el rendimiento. Por ello, las empresas están empezando a dejar de calcular sólo los costes de lo que sucede dentro de su propia organización para empezar a calcular los de toda la actividad económica, en la cual incluso la mayor empresa es sólo un eslabón de la cadena.

La entidad legal, la compañía, es una realidad para los accionistas, los acreedores, los empleados y los recaudadores de impuestos; pero *económicamente* es una ficción. Hace treinta años la Coca-Cola Company funcionaba mediante la cesión de concesiones y eran embotelladores independientes quienes fabricaban el producto. Ahora la compañía detenta la propiedad de la mayoría de sus actividades de embotellado en Estados Unidos, pero a los que beben Coca-Cola —incluso a los pocos que conocen este dato— eso no les importa lo más mínimo. Lo que importa en el mercado es la realidad económica, los costes de toda la actividad, sin tener en cuenta quién es el dueño de qué.

Una y otra vez en la historia de los negocios, una empresa desconocida aparece como surgida de la nada y en unos pocos años se pone al nivel de los líderes establecidos sin, en apariencia, acusar siquiera el esfuerzo. La



explicación que se da siempre es la de una estrategia superior, una tecnología superior, un marketing superior, o una fabricación ajustada; pero en todos y cada uno de los casos, la recién llegada disfrutaba además de una tremenda ventaja en costes, generalmente de alrededor del 30 por ciento. La razón es siempre la misma; la nueva compañía conoce y gestiona los costes de toda la cadena económica en lugar de sólo los suyos.

Tal vez Toyota sea el ejemplo más conocido de una empresa que conoce y gestiona los costes de sus proveedores y distribuidores; todos son, por supuesto, miembros de su *keiretsu*. A través de su red, Toyota controla el coste total de la fabricación, distribución y mantenimiento de sus coches como si fuera una línea de costes única, situando el trabajo allí donde menos cuesta y más rinde.

Sin embargo, la gestión de la línea de los costes económicos no es un invento japonés, sino estadounidense. Empezó con el hombre que ideó y construyó General Motors, William Durant. Hacia 1908, Durant empezó a comprar pequeñas y prósperas empresas automovilísticas —Buick, Oldsmobile, Cadillac, Chevrolet— y las fusionó en su nueva General Motors Corporation. En 1916, estableció una filial independiente llamada United Motors para comprar pequeñas y prósperas fábricas de piezas. Entre sus primeras adquisiciones estaba Delco, que tenía las patentes de Charles Kettering para el arranque automático.

Finalmente, Durant adquirió unas veinte empresas proveedoras; su última compra —en 1919, el año antes de que fuera apartado del cargo de director general de GM— fue Fisher Body. Deliberadamente, Durant hacía participar a los fabricantes de piezas y accesorios en el proceso de diseño de un nuevo modelo de coche desde el principio mismo. Hacerlo le permitía gestionar los costes totales del coche acabado como si fuera una línea de coste. De hecho, puede decirse que Durant inventó el *keiretsu*.

Sin embargo, entre 1950 y 1960, el *keiretsu* de Durant se convirtió en una

cadena al cuello de la compañía. La sindicación imponía unos costes laborales más altos en las divisiones de piezas de GM que en las de sus competidores independientes. Los clientes externos, las empresas independientes como Packard y Studebaker, que habían adquirido un 50 por ciento de la producción de esas divisiones de GM, desaparecieron una tras otra. Y el control de GM sobre los costes y la calidad de sus principales proveedores desapareció con ellas; pero durante cuarenta años o más, el cálculo de costes de los sistemas de GM le dio una ventaja insuperable sobre todos sus competidores, incluso el más eficaz, que durante la mayor parte de ese período fue Studebaker.

Sears, Roebuck and Company fue la primera empresa en copiar el sistema de Durant. En los años veinte estableció contratos a largo plazo con sus proveedores y compró intereses minoritarios en sus empresas. Sears podía entonces consultar con sus proveedores mientras diseñaba un producto y comprender y gestionar toda la línea de costes. Eso le dio una ventaja insuperable en sus costes durante décadas.

A principios de los años treinta, Marks & Spencer, de Londres, copió a Sears y obtuvo el mismo resultado. Veinte años después, los japoneses, encabezados por Toyota, estudiaron y copiaron a Sears y a Marks & Spencer. Luego, en los ochenta, Wal-Mart Stores adaptó el mismo enfoque para permitir que sus proveedores abastecieran con sus productos los estantes de sus establecimientos directamente, eliminando así las existencias en almacén y con ellas casi un tercio del coste de las ventas al detalle tradicionales.

Pero esas compañías siguen siendo la excepción. Aunque los economistas conocen la importancia de calcular los costes de toda la cadena económica desde que Alfred Marshall escribiera sobre ello en la última década del siglo pasado, la mayoría de los empresarios siguen considerándolo una abstracción teórica. No obstante, y cada vez más, será indispensable gestionar la cadena del coste económico. Es más, los ejecutivos necesitan organizar y gestionar

no sólo la cadena de costes sino también todo lo demás —especialmente la estrategia y la planificación del producto para toda la corporación— como un único todo económico, sean cuales fueren los límites legales de cada compañía individual.

Una potente fuerza que llevará a las empresas hacia el cálculo de costes de la cadena económica será la transición desde la fijación de los precios según los costes al cálculo de los costes según los precios. Tradicionalmente, las empresas occidentales empezaban con los costes, les añadían el margen de beneficios deseado y llegaban a un precio: practicaban la fijación de precios según costes. Sears y Marks & Spencer se pasaron al cálculo de costes según precio, en ese cálculo el precio que un cliente está dispuesto a pagar determina los costes admisibles, empezando por la etapa de diseño. Hasta hace poco, esas empresas eran la excepción; ahora este enfoque se está convirtiendo en la regla. Los japoneses lo adoptaron en primer lugar para sus exportaciones; ahora Wal-Mart y todas las tiendas de descuento de Estados Unidos, Japón y Europa lo practican.

Está en la base del éxito de Chrysler con sus últimos modelos y del Saturn de GM. Sin embargo, las empresas sólo pueden poner en práctica el cálculo de costes según precio si conocen y gestionan el coste *completo* de la cadena económica.

Las mismas ideas se aplican al *outsourcing*, alianzas y negocios conjuntos; de hecho, a cualquier estructura económica construida sobre la asociación en lugar del control. Y esas entidades, más que el modelo tradicional de una casa matriz con filiales totalmente de su propiedad, se están convirtiendo cada vez más en los modelos de crecimiento, especialmente en la economía mundial.

Con todo, para la mayoría de las empresas será doloroso cambiar al cálculo de costes de la cadena económica. Hacerlo exige sistemas de contabilidad uniformes o, por lo menos, compatibles en toda la cadena. Pero cada parte lleva su contabilidad a su manera y cada una está convencida de que su

sistema es el único posible. Asimismo, ese cálculo de costes exige compartir la información a lo largo y a lo ancho de las compañías y la gente, incluso dentro de la misma empresa, suele resistirse a esa participación. Pese a esas dificultades, las empresas pueden encontrar sistemas para practicar el cálculo de costes de la cadena económica, como lo está demostrando Procter & Gamble. Tomando como modelo la forma en que Wal-Mart desarrolla estrechas relaciones con sus proveedores, P&G está empezando a compartir la información y a administrar la cadena económica con los 300 grandes minoristas que distribuyen la mayor parte de sus productos en todo el mundo.

Sean cuales fueren los obstáculos, el cálculo de costes de la cadena económica va a hacerse. De lo contrario, incluso la empresa más eficaz padecerá de una creciente desventaja en costes.

### *Información para la creación de riqueza*

Se paga a las empresas para que creen riqueza, no para que controlen costes. Pero este hecho evidente no se refleja en las mediciones tradicionales. A los estudiantes de primer año de contabilidad se les enseña que el balance de situación retrata el valor de liquidación de la empresa y proporciona a los acreedores información sobre la situación de ésta en el peor de los casos. Pero no es normal que se administren las empresas para liquidarlas, hay que gobernarlas como negocios en marcha, esto es, dedicados a *crear riqueza*. Hacerlo exige una información que permita que los ejecutivos tomen decisiones acertadas. Se necesitan cuatro grupos de instrumentos de diagnóstico: información de fondo, información de la productividad, información de competencias e información sobre la asignación de recursos escasos; juntos constituyen el equipo del ejecutivo para gobernar la empresa actual.

## *Información de fondo*

El conjunto más antiguo y más ampliamente utilizado de herramientas de diagnóstico directivo son las proyecciones de *cash flow* y liquidez y las mediciones estándar tales como la relación entre las existencias de los distribuidores y las ventas de coches nuevos; la cobertura de los ingresos para los pagos con interés de una emisión de títulos; y la relación entre cuentas por cobrar desde hace más de seis meses, el total de cuentas por cobrar y las ventas. Estos aspectos pueden compararse con las mediciones que un médico hace en un examen de rutina: peso, pulso, temperatura, presión sanguínea y análisis de orina. Si estos datos son normales, no nos dicen mucho; si son anormales, indican un problema que hay que identificar y tratar. Podríamos decir que esas mediciones componen la información de fondo.

## *Información sobre la productividad*

El segundo conjunto de herramientas para el diagnóstico económico se refiere a la productividad de los recursos clave. El más antiguo de todos —de la cosecha de la Segunda Guerra Mundial— mide la productividad del trabajo manual. Ahora vamos desarrollando lentamente mediciones, aunque todavía bastante primitivas, para la productividad del trabajo en los servicios y del trabajo basado en el saber. No obstante, medir sólo la productividad de los trabajadores, tanto si se trata del personal obrero como del administrativo, ya no nos da una información adecuada de la productividad. Necesitamos datos sobre la *productividad del total de factores*.

Eso explica la popularidad de los análisis del valor agregado; estos análisis se basan en algo que conocemos desde hace tiempo: eso que solemos llamar beneficios —el dinero que queda para retribuir al capital— generalmente no son beneficios en absoluto. Hasta que una empresa rinde un beneficio mayor

que el coste del capital está funcionando con pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera unos auténticos beneficios, la empresa sigue restando a la economía menos de lo que devora en recursos. No cubre todos sus costes a menos que el beneficio presentado exceda del coste del capital. Hasta ese momento, no crea riqueza, la destruye. Por cierto, según ese criterio pocas empresas de Estados Unidos han sido rentables desde la Segunda Guerra Mundial.

Al medir el valor añadido de *todos* los costes, incluyendo el coste del capital, se mide de hecho la productividad de *todos* los factores de producción. Por sí misma esa medición no nos dice por qué un determinado producto o un determinado servicio no añade valor o qué hacer al respecto, pero nos muestra que es necesario aplicar una solución terapéutica. Y también podría usarse para averiguar qué es lo que sí funciona, porque nos indica qué producto, servicio, operación o actividad tiene una productividad desusadamente alta y añade un valor desusadamente alto. Entonces tendríamos que preguntarnos: ¿Qué podemos aprender de estos éxitos?<sup>1</sup>

La más reciente de las herramientas utilizadas para obtener información sobre la productividad son los puntos de referencia: la comparación de los resultados propios con los mejores del sector o, más todavía, con los mejores de todos los sectores. La fijación de puntos de referencia supone correctamente que lo que una organización hace, cualquier otra puede hacerlo también. Y supone, también correctamente, que ser por lo menos tan bueno como el líder es un requisito previo para ser competitivo. Juntos, el análisis del valor añadido y los puntos de referencia proporcionan las herramientas de diagnóstico necesarias para medir la productividad del total de factores y gestionarla.

*Información sobre las competencias*

Un tercer conjunto de herramientas se refiere a las competencias. Desde el pionero artículo de C. K. Prahalad y Gary Hamel “The core competence of the corporation” (*Harvard Business Review*, mayo-junio 1990), hemos sabido que el liderazgo consiste en ser capaz de hacer algo que los demás no pueden hacer en absoluto o que les resulta difícil hacer aunque sea mal; consiste en competencias nucleares que fusionan el valor para el cliente o para el mercado y una especial capacidad del productor o proveedor.

Algunos ejemplos: la habilidad de los japoneses para miniaturizar componentes electrónicos, basada en 300 años de la tradición artística de la pintura de paisajes en diminutas cajas laqueadas, llamada *inro*, y de tallar todo un zoo de animales en un botón aun más diminuto, llamado *netsuke*, que sujeta la caja en el cinturón del usuario; o la casi exclusiva habilidad para hacer adquisiciones acertadas que GM ha tenido durante ochenta años; o la habilidad también exclusiva de Marks & Spencer para idear comidas deliciosas envasadas y listas para comer y asequibles a los bolsillos de la clase media. Pero, ¿cómo se identifican las competencias nucleares que uno ya tiene y aquellas que la empresa necesita a fin de mantener una posición de liderazgo? ¿Cómo se averigua si esa competencia nuclear que uno tiene está mejorando o empeorando? ¿O si sigue siendo la competencia nuclear adecuada y qué cambios puede necesitar?

Hasta ahora, el análisis de las competencias nucleares ha sido ampliamente anecdótico. Pero una serie de empresas de tamaño medio muy especializadas —una farmacéutica sueca y otra estadounidense de herramientas especializadas, para nombrar dos— están desarrollando la metodología para medir y gestionar las competencias nucleares. El primer paso es no perder de vista el rendimiento de las competencias propias y de los competidores, vigilando especialmente los éxitos inesperados o los resultados inesperadamente malos en campos donde se tendría que haber funcionado bien. Los éxitos demuestran qué valora y por qué está dispuesto a pagar el

mercado; señalan dónde disfruta la empresa de una posición dominante. La falta de éxito debería interpretarse como la primera señal de que el mercado está cambiando o de que las competencias de la empresa se están debilitando.

Ese análisis permite una temprana identificación de oportunidades. Por ejemplo, observando cuidadosamente un éxito inesperado, un fabricante de herramientas de Estados Unidos descubrió que algunos pequeños talleres mecánicos japoneses compraban sus herramientas, caras y de alta tecnología, aunque él no las había diseñado pensando en ellos y ni siquiera los había visitado. Eso le permitió reconocer una nueva competencia nuclear: a los japoneses les atraían sus productos porque eran de fácil mantenimiento y reparación pese a su complejidad técnica. Cuando ese conocimiento se aplicó al diseño de productos, la empresa consiguió el liderazgo de los mercados de pequeñas fábricas y talleres mecánicos en Estados Unidos y en Europa Occidental, mercados enormes donde antes no había hecho prácticamente ningún negocio.

Las competencias nucleares son diferentes para cada organización; son, por así decirlo, parte de su personalidad. Pero cada organización —no sólo las empresas— necesita por lo menos una competencia nuclear: *la innovación*. Y cada organización necesita una manera de registrar y calibrar los *resultados de sus innovaciones*. En las organizaciones que ya lo hacen —entre ellas varias empresas farmacéuticas de altos vuelos— el punto de partida no es el resultado de la propia empresa; es un análisis cuidadoso de las innovaciones habidas en todo el sector durante un período dado. ¿Cuáles tuvieron verdaderamente éxito? ¿Cuántas eran nuestras? ¿Son nuestros resultados proporcionales a nuestros objetivos? ¿A la dirección del mercado? ¿A nuestra posición de mercado? ¿A nuestro gasto en investigación? ¿Están nuestras innovaciones de éxito en los campos de mayor crecimiento y oportunidades? ¿Cuántas de las oportunidades de innovación auténticamente importantes perdimos? ¿Por qué? ¿Porque no las vimos? ¿O porque las vimos y las



descartamos? ¿O porque las arruinamos? ¿Y qué tal transformamos una innovación en un producto comercial? Admito que buena parte de todo esto es más evaluación que medición y plantea más que responde preguntas, pero plantea las preguntas adecuadas.

### *Información sobre la asignación de recursos*

El último campo en que se necesita información para gestionar la actual empresa a fin de crear riqueza es la asignación de recursos escasos: capital y personas que rindan. Estas dos cosas transforman en actividad cualquier información que la dirección tenga sobre la empresa y deciden si ésta funcionará bien o mal.

GM ideó el primer procedimiento sistemático de asignación de capital hace unos setenta años. Hoy prácticamente todas las empresas tienen un procedimiento de ese tipo, pero pocas lo usan correctamente. Las compañías suelen medir sus propuestas de asignación de capital mediante uno o dos de los siguientes baremos: retorno sobre la inversión, período de devolución, fondos generados o valor descontado actual. Pero sabemos desde hace tiempo —desde principios de los años treinta— que ninguno de ellos es *el* método correcto. Para comprender una propuesta de inversión, una empresa necesita considerar *los cuatro*. Hace sesenta años eso habría exigido un interminable desmenuzar de números; ahora un ordenador portátil puede proporcionar esa información en cuestión de minutos. También sabemos desde hace sesenta años que los directores nunca deben estudiar una única propuesta aisladamente, sino que tienen que escoger los proyectos que muestran la mejor relación entre oportunidad y riesgos. Eso exige un *presupuesto* de asignación de capital que despliegue las opciones, algo que tampoco hacen muchas empresas. No obstante, más grave es que la mayoría de los procedimientos de asignación de capital ni siquiera piden dos informaciones

vitales:

\* ¿Qué sucederá si la inversión propuesta no cumple con lo que prometía, como sucede en tres de cada cinco casos? ¿Dañaría gravemente a la empresa, o sería sólo un revés menor?

\* Si la inversión tiene éxito —y especialmente si tiene más éxito de lo esperado—, ¿a qué nos comprometerá?

En GM nadie parecía haberse preguntado qué compromiso representaría el éxito de Saturn para la empresa. Como resultado, puede que GM acabe matando su propio éxito al no ser capaz de financiarlo.

Asimismo, una petición de asignación de capital requiere unas fechas límite específicas: ¿Qué resultados debemos esperar y cuándo? Los resultados —éxitos, casi éxitos, casi fracasos y fracasos— tienen que registrarse y analizarse. No hay manera más correcta de mejorar el rendimiento de una organización que midiendo los resultados de las asignaciones de capital en comparación con las promesas y expectativas que hicieron que se aprobaran. Los Estados Unidos estarían mucho mejor hoy si recoger información sobre el resultado de los programas del gobierno hubiera sido una práctica corriente en los últimos cincuenta años.

No obstante, el capital es sólo uno de los recursos clave de la organización y no en absoluto el más escaso. Los recursos más escasos en cualquier organización son personas que rindan. Desde la Segunda Guerra Mundial, el ejército de Estados Unidos —y hasta ahora nadie más— ha aprendido a comprobar los nombramientos que decide. Ahora piensa detenidamente qué espera de los oficiales de rango superior antes de darles un mando clave, y después valora su rendimiento respecto a esas expectativas. Además, evalúa constantemente su propio procedimiento de selección contrastándolo con los éxitos y fracasos de los nombramientos hechos. Por el contrario, en las

empresas son virtualmente desconocidos tanto los nombramientos con expectativas específicas en cuanto a lo que el empleado debería conseguir, como la valoración sistemática de los resultados conseguidos. En el esfuerzo por crear riqueza, los directivos necesitan asignar los recursos humanos con un propósito tan claro y meditado como el aplicado en la asignación de capital. Y los resultados de esas decisiones deberían registrarse y estudiarse con igual cuidado.

### *Allí donde están los resultados*

Las cuatro clases de información anteriores sólo nos informan de la empresa presente. Nos informan y orientan la *táctica*. Para la *estrategia* necesitamos una información organizada sobre el entorno. La estrategia tiene que basarse en la información sobre mercados, clientes y no clientes, sobre tecnología en el propio sector y en otros, sobre las finanzas mundiales y sobre la cambiante economía mundial. Porque es ahí donde están los resultados. Dentro de una organización sólo hay centros de coste; el único centro de beneficio es un cliente cuyo cheque no ha sido devuelto.

Los cambios de mayor importancia se originan también fuera de la organización. Un minorista puede saber mucho sobre quiénes compran en su tienda, pero por bien que vaya su empresa, ninguno tiene como clientes más que a una pequeña fracción del mercado; la gran mayoría son no clientes. Y es siempre entre los no clientes donde empiezan los cambios básicos y donde llegan a ser significativos.

Por lo menos la mitad de las nuevas tecnologías importantes que han transformado un sector en los últimos cincuenta años procedían de afuera de ese sector. Los efectos comerciales, que han revolucionado el mundo de las finanzas en Estados Unidos, no nacieron en los bancos. La biología molecular y la ingeniería genética no fueron descubiertas por la industria farmacéutica.

Pese a que la gran mayoría de empresas continuará funcionando sólo local o regionalmente, todas tienen que enfrentarse, por lo menos potencialmente, a la competencia general desde lugares de los que ni siquiera han oído hablar.

Ciertamente, no toda la información necesaria sobre el exterior está disponible. No hay información alguna —ni siquiera información poco fiable— sobre las condiciones económicas de la mayor parte de China, por ejemplo, o sobre la estructura legal de la mayoría de los estados antes dependientes de la Unión Soviética. Pero incluso allí donde se puede acceder fácilmente a esa información, muchas empresas no piensan en ella. Muchas empresas estadounidenses fueron a Europa en los sesenta sin siquiera informarse de la legislación laboral. Y las empresas europeas han actuado con similar ceguera y carencia de información en sus actividades en Estados Unidos. Una causa importante del fracaso de las inversiones japonesas en bienes inmuebles en California durante los noventa ha sido que no averiguaron datos elementales sobre la calificación zonal y los impuestos.

Una causa grave de quiebra empresarial es dar por supuesto que las condiciones —impuestos, legislación social, preferencias de mercado, canales de distribución, derechos de propiedad intelectual y muchas otras— *deben* ser lo que nosotros creemos que son o, por lo menos, lo que creemos que *deberían* ser. Un sistema adecuado tiene que incluir información que haga que los ejecutivos pongan en duda ese supuesto. Tiene que hacer que hagan las preguntas oportunas, no sólo darles la información que esperan recibir. Eso presupone en primer lugar que los ejecutivos sepan qué información necesitan; exige, además, que la obtengan de forma regular y, finalmente, que la integren de modo sistemático en sus tomas de decisión.

Unas cuantas multinacionales —Unilever, Coca-Cola, Nestlé, las sociedades comerciales japonesas y unas cuantas grandes compañías constructoras— han estado trabajando intensamente para elaborar sistemas que les permitan reunir y organizar información del exterior. Pero, en general,

para la mayoría de las empresas es una tarea aún por empezar. Incluso las grandes compañías, en su mayoría, tendrán que contratar a personal externo para que las ayude. Pensar a fondo sobre lo que la empresa necesita exige alguien que conozca y comprenda el muy especializado campo de la información. Hay una cantidad de información demasiado grande para que nadie salvo los especialistas se orienten. Las fuentes son absolutamente diversas. Las empresas pueden generar parte de la información ellas mismas, por ejemplo la información sobre clientes y no clientes o sobre la tecnología del propio campo. Pero la mayor parte de lo que las empresas necesitan saber sobre el entorno sólo puede obtenerse de fuentes externas: de todo tipo de bancos y servicios de datos, de publicaciones en muchas lenguas, de asociaciones profesionales, de publicaciones gubernamentales, de informes y escritos científicos del Banco Mundial y de estudios especializados.

Otra razón por la que se necesita ayuda externa es que la información tiene que organizarse a fin de discutir y poner en tela de juicio la estrategia de una compañía. Proporcionar datos no es suficiente. Los datos tienen que integrarse en la estrategia, tienen que contrastar los supuestos de una empresa y poner en duda sus puntos de vista actuales. Una forma de hacerlo puede ser un nuevo tipo de programa informático, la información a la medida de un grupo específico, por ejemplo los hospitales o las empresas de seguros de accidentes. La base de datos Lexis proporciona esa información a los abogados, pero sólo les da respuestas; no les hace preguntas. Lo que necesitamos son servicios que hagan sugerencias específicas sobre cómo utilizar la información, planteen preguntas específicas sobre el negocio y las prácticas del usuario y, quizás, proporcionen una consulta interactiva. O podríamos “contratar” el sistema de información externa. Quizás en el futuro el proveedor más popular del sistema de información externa, especialmente para pequeñas empresas, sea el “extraño de adentro de la casa”, el consultor independiente.

Sea cual fuere la forma de satisfacerla, la necesidad de información sobre el entorno, donde es probable que surjan las mayores amenazas y oportunidades, será cada vez más urgente.

Puede argumentarse que pocas de esas necesidades de información son nuevas y eso es verdad en gran parte. Conceptualmente, se habla de muchas de las nuevas mediciones desde hace muchos años y en muchos lugares; lo nuevo es la capacidad técnica de procesar los datos. Esa capacidad nos permite hacer rápida y económicamente lo que, hace sólo muy pocos años, hubiera sido trabajoso y muy caro. Hace setenta años, el estudio de tiempo y movilidad hicieron posible la contabilidad de costes tradicional; hoy los ordenadores han hecho posible el cálculo de costes por actividad, algo que sin ellos sería prácticamente imposible.

Pero ese argumento pasa por alto lo esencial. Lo importante no son las herramientas, son las ideas que hay detrás de ellas. Esas ideas transforman lo que siempre se entendió que eran técnicas discretas a utilizar aisladamente y con fines independientes, en un sistema de información integrado. Ese sistema posibilita entonces el diagnóstico, la estrategia y las decisiones empresariales. Eso significa una visión nueva y radicalmente diferente del significado y propósito de la información: ahora se entiende como medición en la que basar la actividad futura en lugar de como *post-mortem* y registro de lo que ya ha sucedido.

Las organización del mando y control que surgió hacia la década de los setenta del siglo pasado podría compararse con un organismo cuyo caparazón lo mantiene unido. La corporación que está surgiendo ahora se dibuja en torno a un esqueleto: *la información*, que es a la vez el nuevo sistema integrador de la corporación y su articulación.

Nuestra forma tradicional de pensar —incluso si utilizamos técnicas matemáticas muy complejas y una jerga sociológica impenetrable— siempre ha entendido los negocios como comprar barato y vender caro. El nuevo

enfoque define un negocio como la organización que añade valor y crea riqueza.

1995

Tercera parte

LA ECONOMÍA



## Lecciones de la economía mundial

Hay un sinfín de opiniones sobre la política del comercio internacional, especialmente para Estados Unidos. Todas se argumentan con pasión pero raras veces se apoyan con pruebas. La economía mundial ha crecido más rápidamente durante cuarenta años que nunca antes desde la “revolución comercial” del siglo XVIII, que creó tanto las primeras economías modernas como la disciplina económica. Y aunque todos las economías desarrolladas han estado estancadas y en recesión estos últimos años, la economía mundial sigue creciendo a buen ritmo. Pero nadie pregunta: *¿Cuáles son los hechos? ¿Qué nos enseñan? ¿Cuáles son las lecciones, sobre todo, para la política económica nacional?*

Hay importantes lecciones en cuatro campos: la estructura de la economía mundial, el cambio de significado del comercio y de la inversión, la relación entre economía mundial y economía nacional, y la política comercial. En cada uno de estos campos las lecciones son bastante diferentes de lo que

prácticamente todo el mundo cree y afirma, tanto si es partidario del “comercio libre”, del “comercio controlado” o del “proteccionismo”.

## *I*

Hace veinte años nadie hablaba de la “economía mundial”. El término era “comercio internacional”. El cambio de términos —y ahora todo el mundo habla de la economía mundial— revela un profundo cambio en la realidad económica. Hace veinte o treinta años la economía fuera de las fronteras de una nación —y especialmente fuera de las fronteras de una nación de tamaño medio o grande— podía seguirse entendiendo como diferente, como separada, como algo que podíamos ignorar tranquilamente al tratar de la economía y de la política económica nacionales. Eso, como las pruebas dejan claro sin ambigüedad alguna, es hoy un completo engaño, pero sigue siendo en gran medida la postura básica de economistas, políticos y del público en general, especialmente en Estados Unidos.

La “economía internacional” tradicionalmente tiene dos partes: comercio exterior e inversiones en el exterior. La economía mundial también tiene dos partes, pero son diferentes de las del comercio internacional. La primera parte consiste en movimientos de dinero e información; la segunda, en comercio e inversiones, que se funden rápidamente en una transacción y que en realidad son sólo dimensiones diferentes de un mismo fenómeno, que es la nueva fuerza integradora de la economía mundial: las alianzas transfronterizas. Aunque los dos segmentos están creciendo rápidamente, son los movimientos de dinero y de información los que crecen a mayor velocidad. Merecen que los veamos primero.

El centro mundial de los movimientos monetarios, el mercado del Interbank londinense, maneja más dinero en un día del que se necesitaría en muchos meses —tal vez incluso un año— para financiar la “economía real”

del comercio y las inversiones internacionales. De forma parecida, los intercambios hechos durante un solo día en los principales mercados de divisas —Londres, Nueva York, Zurich y Tokio— superan en varios órdenes de magnitud lo que se necesitaría para financiar las transacciones internacionales de la economía real.

Los movimientos de información —conferencias, seminarios y reuniones; telecomunicaciones, tanto por teléfono como por teleconferencia, fax, correo electrónico, transmisiones por ordenador, programas informáticos, revistas y libros, films y vídeos, y muchas otras comunicaciones con tecnologías nuevas (y casi siempre electrónicas)— puede que ya superen los movimientos de dinero en honorarios, regalías y beneficios que generan. Probablemente, también estén creciendo más rápidamente que cualquier tipo de transacciones lo haya hecho nunca antes en la historia económica.

Los movimientos transnacionales de dinero pueden entenderse como sucesores de lo que los banqueros llaman “inversiones de cartera”; esto es, las inversiones hechas a fin de conseguir ingresos financieros (generalmente a corto plazo) tales como dividendos o intereses. Pero los movimientos actuales de dinero no sólo son muchísimo mayores que lo que fueron nunca las inversiones de cartera, son casi totalmente autónomos e incontrolables por cualquier organismo nacional o, en buena medida, por cualquier política nacional. Sobre todo, su repercusión económica es diferente; los movimientos de dinero de las inversiones de cartera tradicionales cumplían el cometido de *estabilizadores* de la economía internacional. Iban desde países con retornos bajos a corto plazo —bajos debido a las tasas de interés bajas, a los precios sobrevalorados de las acciones o a una moneda sobrevalorada— a otros países con retornos más altos a corto plazo, restableciendo así el equilibrio. Y *reaccionaban* a la política financiera o a la situación económica de un país. Los movimientos de dinero actuales se han convertido en grandes *desestabilizadores*. Obligan a un país a poner en práctica programas

“ruinosos” —por ejemplo, elevar los tipos de interés hasta niveles astronómicos que ahogan la actividad económica, o devaluar una moneda de la noche a la mañana por debajo de su paridad de intercambio o de su paridad en poder adquisitivo— generando así presiones inflacionistas. Y los movimientos de dinero actuales no están impulsados, en general, por las expectativas de ingresos superiores sino por las de beneficios especulativos inmediatos. Son un fenómeno patológico que desvela el hecho de que ni los tipos fijos ni los tipos flexibles de cambio exterior funcionan, aunque hasta ahora sean los dos únicos sistemas conocidos. Como los movimientos de dinero son un síntoma, es inútil que los gobiernos traten de restringirlos, por ejemplo gravando los beneficios del movimiento monetario; el tráfico se limita a trasladarse a otro sitio. Son la fiebre, sin duda alguna, pero no son la enfermedad. Lo único que puede hacerse —y es necesario incluirlo en las condiciones indispensables para una política comercial eficaz— es acumular resistencia en la economía contra las consecuencias de los movimientos monetarios.

En contraste con el movimiento de dinero, las repercusiones económicas de los movimientos de información son benignas. En realidad, hay pocas cosas que estimulen más el crecimiento económico que un rápido desarrollo de la información, sea ésta telecomunicaciones, datos informáticos, redes informáticas o acceso (por distorsionado que esté) al mundo exterior que proporcionan los medios de entretenimiento. En Estados Unidos, los movimientos de información y los artículos necesarios para transportarlos son ya la mayor fuente de ingresos en divisas. Pero del mismo modo que no vemos la catedral medieval como fenómeno económico —aunque durante varios siglos fuera la mayor actividad económica de Europa después de la agricultura y la que empleaba más personal, ejército aparte—, los movimientos de la información son principalmente un fenómeno *social*. Sus repercusiones son esencialmente culturales y sociales. Los factores

económicos, tales como unos costes altos, son un freno para los movimientos de la información en lugar de una motivación. Con todo, los movimientos de la información son un factor cada vez más dominante en la economía mundial.

La primera lección de esa economía mundial es, así, que los dos fenómenos más significativos —los movimientos del dinero y de la información— no encajan en ninguna de las teorías o políticas que tenemos. Ni siquiera son “transnacionales”, están completamente en el exterior y son “no nacionales”.

## II

Para casi todo el mundo, comercio *internacional* equivale a comercio de mercancías, esto es, importaciones y exportaciones de productos manufacturados, productos agrícolas y materias primas como el petróleo, el mineral de hierro, el cobre o la madera. Y del comercio de *mercancías* es de lo que la prensa informa cada mes. Pero de forma creciente, el comercio internacional es comercio de *servicios*, del que se informa muy poco y que pasa prácticamente desapercibido. Además, incluso el comercio de mercancías no es ya lo que casi todo el mundo, incluyendo economistas y órganos directivos, da por supuesto que es; de forma creciente, va dejando de ser una “transacción” que signifique una venta o compra de mercancías para ser una “relación” —sea comercio estructural o comercio institucional— en la cual la transacción concreta es sólo un “envío” y una entrada contable. Y tanto el comercio de servicios como el comercio de relación se conducen de forma diferente que el comercio de mercancías transaccional.

Como todo el mundo sabe, Estados Unidos tiene un déficit comercial enorme e ingobernable. No obstante, de hecho, el comercio de Estados Unidos está más o menos equilibrado y puede que rinda un pequeño

superávit. El déficit que diariamente pregonan los periódicos, los ejecutivos de empresa y los economistas, los funcionarios del gobierno y los políticos es un déficit en el comercio de *mercancías* (causado básicamente por: 1º, un tremendo despilfarro de petróleo en el país y 2º, el continuo declive tanto del volumen como de los precios del mercado mundial para las exportaciones agrícolas estadounidenses). No obstante, Estados Unidos tiene un enorme superávit en el comercio de los *servicios*, generado por los servicios financieros y el comercio al detalle, por la enseñanza superior y Hollywood, por el turismo, por las empresas hospitalarias, por los derechos reales sobre libros, programas informáticos y vídeos, por las empresas de consultoría, por los honorarios y regalías de la tecnología, y por un montón de otros negocios y profesiones. Según las cifras oficiales —publicadas sólo cada tres meses y además en un boletín gubernamental poco leído—, el superávit en los servicios equivale a los dos tercios del déficit del comercio de mercancías. Pero, como reconocen incluso los estadísticos del gobierno, se dan unas cifras para las exportaciones de servicios considerablemente más bajas de lo que son en realidad; puede que sean un 50 por ciento más altas de lo que informan las estadísticas oficiales y, además, siguen creciendo muy rápidamente.

Estados Unidos es el país con una mayor parte del mercado en el comercio de servicios mundial, seguido por el Reino Unido, con Japón al final de la lista entre los países desarrollados. Pero en todos los países desarrollados el comercio de los servicios crece a igual velocidad que el de mercancías y, tal vez, incluso a bastante más; puede que dentro de diez años lo haya igualado, si no superado, al menos en los países más avanzados.

Sólo uno de los principales componentes del comercio de los servicios está expuesto, en cierto grado, a los “factores” que rigen el comercio internacional según la teoría y la política comercial: el turismo. El turismo reacciona de forma inmediata a las fluctuaciones en las divisas y, con demora, a los

cambios en los costes laborales. El resto —unos dos tercios o más— es impermeable a esos cambios. La mayor parte del comercio de los servicios está relacionada con la importación y exportación de *conocimientos*.

No obstante, el comercio de mercancías se vuelve también cada vez más impermeable a los cambios a corto plazo (e incluso a largo plazo) de los factores *económicos*. En el comercio *estructural* la decisión respecto al lugar en que se hará la fabricación se toma cuando el producto se diseña. Para un nuevo modelo de coche, las piezas importantes como el motor, la transmisión, la electrónica y los paneles de la carrocería se producirán en plantas —algunas propiedad del fabricante, muchas más de los proveedores— en una docena de países diferentes, como Estados Unidos, México, Canadá, Bélgica, Japón y Alemania. El montaje final también se hará en plantas situadas en cuatro o cinco países y hasta que el modelo sea rediseñado, al cabo de diez años, las plantas y los países especificados en el programa original son “fijos”. Sólo se producirá un cambio en caso de una gran catástrofe, una guerra o un incendio que destruya la planta.

La gran planta irlandesa de la compañía farmacéutica suiza tampoco “vende”. Envía productos químicos intermedios a las plantas de productos acabados que la empresa tiene en diecinueve países a ambos lados del Atlántico, cargando un “precio de transferencia” que es una pura convención contable y tiene tanto que ver con los impuestos como con los costes de producción. Los mercados y el saber son muy importantes en las decisiones del comercio estructural; los costes laborales, los costes del capital y los tipos de cambio limitan más que determinan.

Pero hay también un comercio “institucional”. Cuando un fabricante construye una nueva planta o cuando una cadena de tiendas de descuento abre un nuevo establecimiento, nueve de cada diez veces utilizará máquinas, herramientas, equipos y abastecimientos con los que ya trabajaba en sus otras instalaciones, con los cuales está familiarizado y en los cuales sabe que puede

confiar. Y los comprará a las empresas a quienes ya les compraba. Esto es cierto tanto si la nueva planta o la nueva tienda están en el país originario de la empresa o en otros países. Y es cierto tanto si se trata de una empresa de Estados Unidos que levanta una planta en España, de una alemana que construye un hipermercado en Estados Unidos o de otra japonesa que compra y equipa de nuevo unas instalaciones en Shanghai. Y, al igual que en el comercio estructural, los tradicionales “factores de producción” apenas tienen incidencia en la cuestión.

Pero el hecho de que el comercio institucional, así como el comercio estructural, no se comporten de acuerdo con las reglas aceptadas es mucho menos importante que el hecho de que ninguno de los dos sea “comercio exterior” —excepto desde un punto de vista legal— incluso cuando se hace a través de las fronteras nacionales. Para cada empresa no representa absolutamente ninguna diferencia si los materiales proceden de su propio país o de una planta o proveedor que está en lo que legalmente es un país extranjero. Esto es cada vez más cierto tanto para los envíos hechos por proveedores independientes como para los efectuados desde otras instalaciones de la misma empresa. Para cada empresa —el fabricante de automóviles, la empresa farmacéutica, la tienda de descuentos— son transacciones dentro de su propio “sistema”.

Tanto el comercio institucional como el estructural han crecido de forma explosiva en los últimos treinta años conforme una empresa tras otra se convertía en multinacional. No tenemos cifras fiables; las estimaciones van desde un tercio de todo el comercio de mercancías de Estados Unidos (probablemente una cifra algo baja) hasta los dos tercios (casi con certeza demasiado alta). En los casos en que he conseguido las cifras, he averiguado que ese comercio representaba entre un 40 y un 50 por ciento del volumen total de importaciones y exportaciones de la compañía, tanto para las grandes empresas como para las de tamaño medio. El comercio transaccional de



mercancías tradicional sigue siendo mayor, estoy seguro, pero el comercio de relación está creciendo más rápidamente y puede que, en este momento, el primero no represente más que un tercio del comercio total de un país; los otros dos tercios son ya sea comercio de servicios o comercio de mercancías de base relacional, y los dos se comportan de un modo bastante diferente.

De forma parecida, las “inversiones” —el otro campo del modelo tradicional de la economía internacional— se están transformando ahora en algo notablemente distinto. Las inversiones en cartera, como ya hemos estudiado, han devenido movimientos dinerarios, que no son en absoluto inversiones. Pero ahora las “inversiones directas” —esto es, inversiones en otros países para iniciar un nuevo negocio o adquirir uno existente— están también empezando a cambiar, y rápido. Durante mucho tiempo en los años de posguerra, la inversión directa parecía impermeable al cambio; la multinacional de 1970 —vehículo de la inversión directa— no parecía apenas diferente de la multinacional de 1913 (y las multinacionales de 1913 controlaban una parte tan importante de la fabricación mundial como las de hoy y una parte mucho mayor de la banca y los seguros). La inversión directa tradicional sigue creciendo; de hecho, desde mediados de los ochenta, las cifras invertidas en Estados Unidos —por europeos, japoneses, canadienses y mexicanos— han aumentado de forma espectacular. Pero la actividad está cambiando rápidamente hacia las “alianzas”: empresas conjuntas, asociaciones, acuerdos relativos al saber, *outsourcing*... Y en las alianzas, la inversión, si es que existe, es secundaria.

Un ejemplo es la reciente alianza entre Intel, de Estados Unidos, pionera en el diseño de microchips, y Sharp, un importante fabricante japonés de electrónica. Intel compartirá con Sharp el diseño de un microchip muy avanzado; los japoneses a su vez fabricarán ese chip y compartirán el producto con Intel. Una empresa aporta la competencia técnica, la otra la de producción.

Hay alianzas entre docenas de laboratorios universitarios de investigación y empresas —firmas farmacéuticas, electrónicas, de ingeniería, informáticas y de tratamiento de alimentos. Hay alianzas en las cuales las organizaciones hacen *outsourcing* para las actividades de apoyo: en Estados Unidos muchos hospitales dejan ahora que empresas independientes se encarguen del mantenimiento, la intendencia, la facturación, los cobros y el tratamiento de datos y, cada vez más, les dejan llevar los laboratorios, la terapia física y los centros de diagnóstico. Y lo mismo sucede, cada vez más, con los hospitales del Reino Unido y Japón. Los fabricantes de ordenadores contratan ahora el tratamiento de datos de su propio negocio con empresas externas como Electronic Data Systems, la compañía que Ross Perot contruyó y vendió a General Motors. Los mismos fabricantes de ordenadores están entrando, en todas partes, en alianzas con pequeños diseñadores de programas independientes. Los bancos mercantiles establecen alianzas con los productores y administradores de fondos mutuos y las universidades de tamaño pequeño y mediano forman alianzas entre sí para hacer todo el trabajo administrativo conjuntamente.

En algunas de estas alianzas hay una importante inversión de capital, como fue el caso en los sesenta y setenta con las empresas conjuntas de compañías japonesas y estadounidenses formadas para producir en Japón y para el mercado japonés artículos diseñados en Estados Unidos. Pero incluso entonces la base de la alianza no fue el capital sino un saber complementario: conocimientos técnicos y de fabricación proporcionados por los estadounidenses, conocimientos de mercado y gestión proporcionados por los japoneses. De forma creciente, cualquier inversión que haya es más simbólica que cuantiosa: una pequeña participación minoritaria en la otra empresa para significar el vínculo entre los socios. En más y más alianzas no hay ninguna relación financiera entre los socios; aparentemente no hay ninguna entre Intel y Sharp. Y nunca ha habido ninguna relación inversora en las alianzas más

antiguas y de éxito que existen; las forjadas entre la cadena de tiendas inglesa Marks & Spencer a principios de los años treinta y una serie de fabricantes de textiles, ropa y calzado (y más tarde con fabricantes de especialidades alimentarias también), un estilo de alianza que los japoneses copiaron después de 1950 para su *keiretsu*. Marks & Spencer y el fabricante que participa en la alianza desarrollan conjuntamente los productos, y Marks & Spencer se compromete a comprarlos sólo a ese único fabricante.

Nadie sabe cuántas alianzas de este tipo existen hoy. En algunos casos ni siquiera cuentan con un contrato sino que son bastante extraoficiales. No obstante, las alianzas son cada vez más la forma dominante de integración económica en la economía mundial. Algunas compañías importantes — Toshiba, el gigante japonés de la electrónica, o Corning Glass, el líder mundial en la fabricación de vidrio de alta ingeniería— pueden tener más de cien alianzas distribuidas por todo el mundo. La integración en la Unión Europea se está desarrollando mucho más a través de alianzas que por medio de fusiones y adquisiciones, especialmente entre las compañías de tamaño medio que dominan la mayoría de las economías europeas. Como sucede con el comercio estructural e institucional, las empresas no hacen casi distinciones entre los socios nacionales o extranjeros de sus alianzas. Una alianza crea una relación de sistemas, una relación familiar en la cual no importa que un socio hable japonés, otro inglés y el tercero alemán o finlandés. Y aunque las alianzas generen comercio e inversiones de forma creciente, ellas no se basan en ninguna de esas dos cosas. Mancomunan saber.

### *III*

La teoría y la política económicas saben que las economías *en desarrollo* se ven enormemente afectadas por su relación con la economía mundial. Los

economistas hablan del “desarrollo impulsado por las exportaciones” y del “desarrollo impulsado por la inversión en el extranjero”. Pero en los países desarrollados, especialmente en los de tamaño medio y grande, tanto la teoría como la política económica postulan que lo único que cuenta es la economía nacional. Su autonomía y su posición como *lugar* en donde se elabora la política es un axioma para los economistas, responsables políticos y público en general.

Pero, como debería haber quedado claro en el análisis precedente, la distinción entre economía nacional e internacional ha dejado de ser una realidad económica, por mucho que siga siendo una realidad política, social, cultural y psicológica. *La única lección carente de ambigüedad de los últimos cuarenta años es que una mayor participación en la economía mundial se ha convertido en la clave para el crecimiento y la prosperidad de la economía nacional de un país.* Ha habido una correlación directa entre los resultados de la economía interior de un país en los cuarenta años a partir de 1950 y su participación en la economía mundial. Los dos países que han crecido con mayor rapidez a nivel mundial, Japón y Corea del Sur, son también los que han experimentado un crecimiento más rápido en su economía interior. Y la misma correlación existe en los dos países europeos que han hecho mejor papel en la economía mundial en los últimos cuarenta años: Alemania Occidental y Suecia. Los países que han sufrido retrocesos en la economía mundial —especialmente Gran Bretaña— son también países a los que les ha ido considerablemente peor en su economía interior. En los dos países que han mantenido su tasa de participación a nivel mundial sin grandes altibajos —Estados Unidos y Francia— la economía interior se ha mantenido también con unos resultados medios, ni consiguiendo grandes éxitos ni sufriendo continuos malestares y crisis como el Reino Unido.

Y la misma correlación resulta cierta para segmentos importantes dentro de una economía desarrollada; en Estados Unidos, por ejemplo, los servicios han

aumentado enormemente su participación en la economía mundial en los últimos quince años —las finanzas son un ejemplo, la educación superior y la información, otros—, son también los sectores que han crecido más en la economía nacional. En la industria, quienes han aumentado de forma importante su participación en el mercado mundial —a través de las exportaciones, inversiones en el extranjero o alianzas—, por ejemplo las telecomunicaciones, productos farmacéuticos, programas informáticos y películas, son también los sectores que más han crecido en el mercado interior. La agricultura, que no ha dejado de retraerse en términos de participación en la economía mundial, ha sufrido en el interior continuas depresiones y crisis, sólo disimuladas por unas subvenciones cada vez mayores.

A la inversa, no existe correlación alguna entre los resultados económicos nacionales y las medidas encaminadas a estimular la economía *interior*. Es fácil, como muestran los datos, que un gobierno perjudique su economía nacional. Lo único que tiene que hacer es espolear la tasa de inflación; como ejemplo tenemos el daño que la política inflacionista de Lyndon Johnson causó a la economía de Estados Unidos (que sigue sin recuperarse al cabo de veinticinco años) y los perjuicios que continuadas medidas proinflacionistas han causado a la economía italiana. Pero no hay ni la más ligera evidencia de que las medidas gubernamentales para *estimular* la economía tengan repercusión, tanto si son keynesianas, monetaristas, partidarias de la oferta o neoclásicas. Al contrario de lo que los economistas prometían confiadamente hace cuarenta años, los ciclos económicos no han quedado abolidos. Siguen funcionando de forma muy parecida a como lo han estado haciendo a lo largo de los últimos 150 años. Hasta ahora ningún país ha conseguido escapar de ellos. Pero siempre que en una bajada económica las medidas del gobierno para estimular la economía han coincidido con la recuperación cíclica (como ha sucedido raras, muy raras veces) ha sido pura coincidencia. No hay

ninguna medida que muestre más coincidencias de este tipo que otra. Y no hay ninguna que habiendo funcionado en un país dado en la recesión A, diera resultado alguno al ponerla a prueba en el mismo país en la recesión B o en la C. Las pruebas no sólo indican que las medidas del gobierno para estimular la economía a corto plazo son ineficaces sino que señalan algo mucho más sorprendente: son inoperantes. Los gobiernos, según toda la evidencia, no pueden controlar el “tiempo económico”.

Pero la correlación directa entre la economía nacional y la participación en la economía internacional —durante largos períodos y en una amplia gama de fenómenos diferentes, incluyendo economías muy diferentes con estructuras diferentes, políticas fiscales e impositivas diferentes, incluso formas diferentes de participación en la economía mundial— muestra de forma convincente que la participación en la economía mundial se ha convertido en el factor de control de la economía nacional de un país desarrollado. Dos ejemplos: el hecho de que la economía de Estados Unidos en el período 1990-1992 no se deslizara dentro de una profunda recesión (por no hablar de una auténtica depresión) y de que la tasa de desempleo para los adultos, tanto hombres como mujeres, nunca llegara a ser tan alta como lo fuera en las primeras recesiones posteriores a la Segunda Guerra Mundial (y que, de hecho, se mantuviera baja respecto a cualquier nivel histórico) se derivó completamente del aumento de participación en el mercado mundial por parte de la industria y los servicios de Estados Unidos, con un fuerte aumento de, por ejemplo, las exportaciones fabriles. Y de forma similar, que Japón hasta ahora —finales de 1993— no haya caído en una profunda recesión con cifras de desempleo a niveles europeos, es decir, alrededor del 8 al 10 por ciento (y al contrario, planea por debajo del 3 por ciento), es, claramente, resultado del fuerte aumento de las exportaciones de la industria fabril del país, y especialmente de las exportaciones institucionales a Asia continental.

Así, pues, la economía mundial se ha convertido en el motor del

crecimiento, la prosperidad y el empleo en todos los países desarrollados. Todas las economías del mundo están gobernadas actualmente por la economía mundial.

#### *IV*

Ahora podemos abordar la pregunta: ¿Qué funciona y qué no funciona en la economía mundial? En la actualidad el debate está mayormente entre los defensores del “comercio bajo mandato”, al estilo japonés y los defensores tradicionales del libre mercado. Pero ambos se equivocan y las pruebas son claras como el agua. El comercio bajo mandato significa que el gobierno escoge a los “ganadores” y los impulsa, pero ni una sola de las industrias impulsadas por el MITI (Ministerio de Comercio e Industria) japonés ha resultado ser un auténtico ganador. Los esfuerzos del MITI en los sesenta y setenta se concentraban en el aluminio, otros metales no ferruginos, la aeronáutica y la industria aeroespacial, y ninguno de estos sectores ha hecho nada especial. A finales de los setenta y en los ochenta el MITI se pasó a la alta tecnología, patrocinando sectores como la biomedicina, los productos farmacéuticos, los microordenadores, las telecomunicaciones y también el corretaje internacional y la banca mercantil internacional; de nuevo sin demasiado éxito en los mercados mundiales. Las industrias japonesas que se han convertido en los vencedores mundiales o bien gozaron de la rotunda oposición del MITI —como Sony en sus principios y la industria del automóvil ya bien entrados los setenta— o bien fueron ignoradas por él hasta después de triunfar por sus propios esfuerzos. La política japonesa de crear consorcios en los cuales las principales empresas trabajan juntas para producir nuevas tecnologías —por ejemplo, en superordenadores o en biogenética— sólo han tenido resultados muy limitados.

Las razones están claras, por lo menos en retrospectiva. Primero, para

escoger un ganador se necesita ser adivino; el MITI escogió —y no podía ser de otro modo— lo que tenía éxito en aquel momento en los países entonces más avanzados, especialmente Estados Unidos. No escogió —y no podía hacerlo— lo que tendría éxito en un futuro desconocido. Así, el MITI impulsó los macroordenadores a principios de los setenta, justo antes del totalmente inesperado debut de los ordenadores personales, es decir, justo antes de que los macro se estancaran. Segundo, el MITI escogió lo que había tenido éxito en otros países, pero eso significaba escoger industrias que encajaban en las competencias de otros países. No escogió, no podía escoger, lo que resultó que encajaba a la perfección en las aptitudes de Japón, esto es, su extraordinaria habilidad para miniaturizar. Una razón fue que la existencia de ese talento estaba bien escondida y era desconocida incluso para los propios japoneses; otra razón es que nadie, dentro o fuera de Japón, comprendió su importancia antes de la aparición del microchip. Además, el talento de los japoneses para reducir el tamaño del enorme coche estadounidense y hacerlo pequeño y de bajo consumo no fue una ventaja en el mercado de Estados Unidos hasta las “crisis del petróleo” de 1973 y 1979. Y nadie podía predecir la incapacidad de los líderes mundiales del sector, los gigantes estadounidenses, para reaccionar ante la invasión japonesa durante un largo período de veinte años. Finalmente, y lo más importante, la economía mundial ha llegado a ser demasiado compleja para que nadie pueda anticipar su análisis y previsión. Los datos de que se dispone no dan cuenta de cambios tan importantes como el aumento del comercio de los servicios, del comercio institucional y estructural y de las alianzas.

Pero como se dirá (y con justicia), Japón ha tenido unos resultados sobresalientes. A buen seguro, esto no puede explicarse como tratan de hacerlo los partidarios del libre comercio; es decir, no puede explicarse como si en realidad fuera un triunfo del libre comercio convencional. Y ahora sabemos lo que hay detrás de ese éxito, principalmente gracias a un reciente



(1993) estudio del Banco Mundial titulado *The East Asian Miracle*.<sup>2</sup> El Banco Mundial estudió a los ocho *superstars* del Este asiático: Japón, Corea del Sur, Hong Kong, Taiwán, Singapur, Malasia, Tailandia e Indonesia. Los ocho empezaron en momentos muy diferentes, pero una vez puestos en marcha todos mostraron un crecimiento similar en su economía tanto interior como internacional. Hace treinta años, suministraban el 9 por ciento de las exportaciones mundiales de bienes manufacturados; ahora esa cifra es del 21 por ciento (lo cual equivale a una pérdida de 12 puntos porcentuales por parte, principalmente, del Reino Unido, los Países Bajos y Bélgica, la antigua Unión Soviética y algunos países de América Latina). Hace treinta años, dos quintas partes de la población de los ocho países citados vivía por debajo del nivel de pobreza; esa cifra es hoy de menos del 5 por ciento, pese a un rápido aumento de la población en la mayoría de ellos. Y algunos —Japón, Hong Kong, Singapur y Taiwán— figuran ahora entre los países más ricos del mundo. Sin embargo, hay entre ellos enormes diferencias de cultura, historia, sistemas políticos y política fiscal; desde el *laissez-faire* de Hong Kong, hasta el estatismo de Indonesia, pasando por el intervencionismo de Singapur.

Lo que los ocho tienen en común son dos criterios económicos: primero, no tratan de gobernar las fluctuaciones a corto plazo de la economía interior; no intentan controlar el “tiempo económico”. De hecho, en todos los casos, el milagro económico no se produjo hasta que el país había abandonado los intentos para gobernar las fluctuaciones interiores a corto plazo. Por el contrario, cada uno de esos ocho países se concentra en crear el “clima económico” adecuado. Mantienen la inflación baja, invierten enormes cantidades en educación y formación, recompensan el ahorro y la inversión y penalizan el consumo, estimulando así una alta tasa de ahorro.

El segundo criterio económico que comparten los ocho milagros del este de Asia es que dan prioridad a los resultados en la economía mundial respecto a la economía interior. En sus decisiones la primera pregunta es

siempre: ¿Cómo afectará esto la competitividad de nuestra industria y sus resultados en la economía mundial? No es: ¿Cómo afectará esto a la economía y el empleo interiores?, pregunta en que se centra el interés de la mayoría de los países occidentales, especialmente Estados Unidos y el Reino Unido. Y, además, los ocho alientan, estimulan y promueven sus éxitos en la economía mundial. Aunque el MITI no previó los éxitos de Japón, todo el sistema japonés está dispuesto para recoger un éxito en el mercado mundial y correr con él, ofreciendo sustanciosos beneficios fiscales a los exportadores, haciendo que sea fácil conseguir créditos para el comercio y la inversión en otros países (cuando es escaso y caro para las empresas nacionales), manteniendo deliberadamente altos los precios y los beneficios en un mercado interior protegido con el fin de generar dinero para invertir en el extranjero y penetrar en los mercados de otros países (la creencia popular de que las empresas japonesas tienen “bajos” márgenes de beneficio es puro mito), reservando un reconocimiento especial (por ejemplo, la prestigiosa y muy deseada pertenencia al comité ejecutivo de Keidanren, la máxima organización industrial de Japón) para los directores de empresas que hayan tenido unos resultados especialmente buenos en la economía mundial y así sucesivamente. Cada uno de los ocho países del “milagro” de Asia Oriental hacen las cosas a su propia y diferente manera. Pero todos ellos obedecen a los dos criterios básicos: primero, proporcionar el clima económico adecuado en casa, insistiendo en los fundamentos de la estabilidad económica, en una fuerza laboral instruida y preparada y en una alta tasa de ahorro; y segundo, hacer que los resultados en la economía mundial sean la máxima prioridad de la política económica y empresarial.

Exactamente las mismas lecciones nos las enseñan los dos países occidentales que —hasta hace muy poco— mostraban un crecimiento similar: Alemania Occidental y Suecia. Estos dos países tienen también una política económica interior muy diferente. Pero ambos empezaron por crear y

mantener un clima de crecimiento económico, utilizando las mismas medidas: control de la inflación, inversiones altas en educación y formación y una tasa alta de ahorro obtenida por elevados impuestos sobre el consumo e impuestos bastante bajos en el ahorro y la inversión. Y ambos han dado prioridad de forma sistemática a la economía mundial en las decisiones gubernamentales y empresariales. En ambos países la primera pregunta siempre es: ¿Cómo afectará esto a nuestra posición en el mercado mundial, a nuestra competitividad y a nuestros resultados en ese mercado? Y en el momento en que olvidaron esto —cuando hace unos años los sindicatos subordinaron la posición de Alemania a sus exigencias salariales y los suecos subordinaron la posición competitiva de su industria a un gasto aun mayor en bienestar social— la economía interior de ambos países cayó en el estancamiento inmediatamente.

Y una razón por la cual crear el clima adecuado es tan importante es que aparece como el único camino para incorporar a una economía interior la resistencia a los movimientos de dinero y a sus conmociones.

Los últimos cuarenta años de la economía mundial nos brindan otra lección con respecto a lo que funciona: las inversiones en otros países no “exportan puestos de trabajo”; al contrario, crean puestos de trabajo en casa. Tendríamos que haberlo aprendido de los resultados de Estados Unidos en los sesenta. Cuando las multinacionales estadounidenses ampliaban sus inversiones rápidamente, en Europa, en Sudamérica y en Japón, la economía interior creaba empleos a un fuerte ritmo. Y cuando en los ochenta volvieron a hacer fuertes inversiones en el extranjero —especialmente en Europa—, el empleo interior volvió a crecer con rapidez. Lo mismo sucede en Japón donde, como hemos dicho antes, los puestos de trabajo creados por la inversión en el Este de Asia, en rápida expansión —con enormes inversiones

en plantas que producen artículos para el mercado interior japonés—, no han destruido empleos sino que los han conservado en gran número. Lo mismo sucede en Suecia que, de todos los países industrializados, es el que ha ido más lejos invirtiendo en plantas fabriles en el extranjero.

Por supuesto, la razón es el comercio institucional generado por esas inversiones. En fabricación —y en muchos servicios, como la venta al detalle— la inversión por trabajador en la maquinaria, las herramientas y el equipo de una nueva instalación es de entre tres y cinco veces la producción anual. El empleo generado por el comercio institucional para hacer que la nueva instalación empiece a producir es, así, mucho mayor durante muchos años que la producción anual y el empleo anual de esa instalación. La mayor parte del comercio institucional procede del país de origen del inversor y la mayoría es producido por un personal con altos salarios. Así, pues, la “exportación de empleos” *creará* —al menos a término medio— varios puestos de trabajo en el país de origen por cada uno que “exporte”. Esto explica por qué Ford Motor Company, que ha construido activamente en México desde que ese país se abrió a la inversión exterior hace cinco o seis años, es la única empresa automovilística de Estados Unidos que ha *añadido* empleos en este país. Y explica por qué los dos fabricantes mexicanos —un fabricante de cemento y otro de vidrio—, que han construido y comprado plantas en Estados Unidos, se cuentan entre los pocos fabricantes mexicanos importantes que han *añadido* puestos de trabajo en México en estos últimos años. No obstante, hasta ahora, sólo los japoneses parecen comprender esto. Hace diez años, sentían pánico de “vaciar la industria”, esto es, de exportar a Asia continental las tareas que emplean mucha mano de obra (por ejemplo, la electrónica de consumo) para abastecer el mercado interior japonés. Hoy las exportaciones de maquinaria y herramientas de alto precio a esas plantas de propiedad japonesa en el continente asiático, esto es, comercio institucional, son las que más contribuyen al superávit de las exportaciones japonesas y son

el principal soporte del empleo en ingeniería y alta tecnología del país.

Los últimos cuarenta años nos enseñan también que la *protección raras veces protege*. Es más, las pruebas muestran con total claridad que *la protección en muchos casos acelera el declive del sector que se intenta proteger*.

Todos los países desarrollados protegen fuertemente la agricultura. Pero en Estados Unidos algunos productos, como la soja, las frutas, el buey y las aves o bien no gozan de subvención o tienen unas subvenciones mucho menores que los productos “tradicionales” como el maíz, el algodón y el trigo. Estos productos menos protegidos han tenido resultados mucho mejores en el mercado mundial —pese a la intensa competencia— que los que disfrutaban de una fuerte protección. La población agrícola en todos los países desarrollados ha descendido en barrena desde la Segunda Guerra Mundial, pero ese descenso ha sido más brusco en los dos países en que la agricultura está más protegida o subvencionada: Francia y Japón. Igualmente indicativo es que la pérdida de parte del mercado interior por parte de la industria automovilística de Estados Unidos se agravó de forma espectacular en cuanto empezó a gozar de una fuerte protección en 1980, cuando el gobierno de Estados Unidos obligó a los japoneses a “limitar sus exportaciones voluntariamente”. Que la protección cultiva la autocomplacencia y la ineficacia es algo que los carteles han sabido desde mucho antes de Adam Smith. Pero el argumento en contrario siempre ha sido que protege puestos de trabajo. Lo que hemos visto en los últimos cuarenta años indica que ni siquiera hace eso. Al menos no lo ha hecho con la agricultura de ninguno de los países desarrollados. No lo hizo con la industria automovilística de Estados Unidos ni con la europea, como demuestran los últimos años. Tampoco protegió los puestos de trabajo de la industria del acero de Estados Unidos ni de las de Europa o Japón. La

protección ya no protege puestos de trabajo; es más probable que acelere su desaparición.

## *Conclusión*

Lo que los últimos cuarenta años nos enseñan es que *el comercio libre no es suficiente*. Tenemos que ir más allá.

La economía mundial ha llegado a ser demasiado importante para que un país no tenga una política económica mundial. El comercio controlado es un espejismo de la grandeza. El proteccionismo sólo puede causar perjuicios. Pero no ser proteccionista no es bastante. Lo que se necesita es una política, deliberada y activa, de hecho incisiva, que dé prioridad a la economía exterior, a sus exigencias, sus oportunidades y su dinámica, por encima de las exigencias y problemas de la política interior. Para Estados Unidos (y para un país como Francia, así como para la mayoría de América Latina), esto significaría una inversión radical de décadas de política tradicional; significaría abandonar, en gran medida, los diversos programas económicos que han gobernado el pensamiento y la economía de Estados Unidos desde 1933, y sin duda desde 1945. Seguimos viendo las exigencias y las oportunidades de la economía mundial como “cosas externas”. Ni siquiera solemos preguntar: ¿Esta decisión económica *dañará* la participación, la competitividad y la posición de Estados Unidos en la economía mundial? No obstante, lo que *de verdad* tenemos que preguntar es: ¿Esta decisión interior fomentará, reforzará, promoverá la participación y la competitividad de Estados Unidos en la economía mundial? La respuesta a esta cuestión decidirá entonces cuáles son las decisiones empresariales y de política económica interior acertadas. Esto, como nos enseña la experiencia de los últimos cuarenta años, es la única política económica que puede funcionar. También es —como esos últimos cuarenta años nos enseñan sin dejar lugar a

dudas— la única política que puede reavivar rápidamente una economía interior atascada en la turbulencia y la recesión crónica.

## El desplazamiento del poder en la economía de Estados Unidos

En las economías de los países desarrollados, el poder está pasando rápidamente de los fabricantes a los distribuidores y minoristas. El fenomenal éxito de Wal-Mart, que hizo de Sam Walton uno de los hombres más ricos del mundo en menos de veinte años, estaba sólidamente basado en el control que la cadena tenía de las operaciones de sus principales proveedores. Wal-Mart, y no el fabricante —Procter & Gamble, por poner un ejemplo— controla lo que debe producirse, en qué combinación de productos, en qué cantidades, cuándo debe ser entregado y a qué establecimientos. De forma semejante, en Japón, Ito-Yokado Company controla la combinación de productos, el programa de fabricación y la entrega de los suministros, como Coca-Cola o cerveza, a sus 4.300 tiendas de 7-Eleven.

En maquinaria, unos cuantos distribuidores de gran tamaño —muchos de ellos propiedad de los detallistas independientes a los que proveen— diseñan los productos (o por lo menos detallan sus especificaciones), encuentran un



fabricante y establecen los programas de fabricación y las fechas de entrega. Un ejemplo es Servistar, una empresa con central en Butler, Ohio, que compra para 4.500 establecimientos distribuidos por todo el país, a los cuales pertenece.

Las cadenas de hipermercados que han llegado a dominar la venta al detalle de productos alimentarios en Francia y España controlan también el conjunto de productos, los programas de fabricación y de entrega de sus principales proveedores. Igual actúan las cadenas de economatos que cada vez tienen una parte mayor de los productos de oficina en el mercado de Estados Unidos. En este país, el hospital comunitario independiente ya no es el principal cliente de productos sanitarios. Las compras las hacen ahora las cadenas: algunas lucrativas —como Humana—, otras voluntarias y otras religiosas, sean católicas o luteranas. Ellas son quienes establecen las especificaciones de producto, encuentran al fabricante, negocian el precio y determinan los programas de fabricación y entrega.

La distribución se concentra cada vez más; la fabricación, por el contrario, se va dividiendo también cada vez más. Hace treinta años, tres grandes fabricantes de automóviles compartían el mercado de Estados Unidos. Hoy, el mercado está dividido entre diez —los Tres Grandes de Detroit, cinco japoneses y dos alemanes. Pero hace treinta años el 85 por ciento de todas las ventas al detalle lo hacían comerciantes independientes; eran bastante raras incluso las cadenas con sólo tres establecimientos. Hoy, un número bastante pequeño de grandes cadenas —no más de cincuenta o sesenta— vende las dos quintas partes de todos los coches en Estados Unidos. El vendedor de ayer llevaba sólo una marca; las cadenas de hoy puede que vendan coches de GM en un local, Toyota al otro lado de la calle y BMW en otro local que tienen en la localidad vecina. No obedecen a compromisos con un único fabricante sino que se rigen por lo que quieren sus clientes.

A mediados de los sesenta, Servistar (que entonces se llamaba American

Hardware) compraba menos de 20 millones de dólares al año y tenía 600 tiendas asociadas. Hoy sirve a 4.500 tiendas y tiene un volumen anual de 1.500 millones de dólares. Hace veinte años, cada una de las actuales tiendas de 7-Eleven en Japón era un establecimiento familiar independiente. “Papá y Mamá” siguen sirviendo a los clientes, pero ahora son franquicias: 7-Eleven dirige la tienda, decide qué mercancías ofrece y en qué cantidades, las compra, las almacena, las coloca en los estantes, financia la tienda, lleva la contabilidad y prepara al personal.

Estos grandes distribuidores dependen cada vez menos de las marcas de los fabricantes. Hace treinta años, sólo dos enormes minoristas del país conseguían vender con éxito sus propias “marcas privadas”: R. H. Macy y Sears, Roebuck. El mayor minorista de productos alimentarios de aquel tiempo, la Great Atlantic and Pacific Tea Company, trató de emularlos; las marcas privadas de A&P eran de un valor superior, pero el público se negó a comprarlas, lo cual estuvo a punto de destruir a A&P. Ahora las marcas privadas florecen por todas partes.

La papelería independiente de mi barrio sólo vende marcas nacionales, pero las únicas marcas nacionales que se venden en el local abierto recientemente por una cadena de descuento de productos de papelería son los artículos que requieren mantenimiento, como los ordenadores y los aparatos de fax, y representan menos de la mitad del volumen del comercio. Cada vez más, las cadenas de minoristas utilizan la televisión por cable para promocionar sus propias marcas y ya no dependen de la publicidad de los fabricantes en las cadenas de emisión abierta.

Detrás de este cambio está la información. Wal-Mart está construida en torno a la información procedente de los lugares de venta. Siempre que un cliente compra algo, esa información va directamente —en “tiempo real”— a la planta del fabricante, donde la convierten en un programa de fabricación y en instrucciones para la entrega: cuándo enviar, cómo enviar y dónde enviar.

Tradicionalmente, un 20 o 30 por ciento del precio al detalle se aplicaba al traslado de la mercancía desde el almacén de carga del fabricante al comercio del minorista; y la mayor parte de este coste se dedicaba a mantener existencias en *tres* almacenes: el del fabricante, el del mayorista y el del minorista. Estos costes quedan eliminados en gran parte con el sistema Wal-Mart, lo cual permite que esta empresa venda más barato que sus competidores pese a unos costes laborales generalmente más altos.

En el momento en que un cliente de 7-Eleven en Japón compra un refresco o una lata de cerveza, la información va directamente al embotellador o cervecero e inmediatamente se convierte en un programa de producción y entrega, que especifica incluso a qué hora hay que efectuar la entrega y en cuál de los 4.300 comercios.

No necesitaríamos el ordenador para hacer lo que Wal-Mart y 7-Eleven están haciendo. Hace más de cincuenta años, Marks & Spencer, la cadena minorista británica, integró la información de mercado y los programas de fabricación de sus proveedores y creó el primer sistema justo-a-tiempo. A mediados de los sesenta, O. M. Scott, de Marysville, Ohio, productor de semillas, fertilizantes y pesticidas, incorporó la información de mercado de tiempo real a su sistema de producción. Ambas empresas alcanzaron casi inmediatamente el liderazgo en su sector. Pero una vez que el ordenador está aquí y nos proporciona una información de mercado instantánea, la integración de esta información con la producción y la entrega se convierte en algo inevitable.

Desde que lo dije por primera vez en mi libro *The Practice of Management*, publicado en 1954, la afirmación de que los resultados sólo están en el mercado ha llegado a ser algo corriente; en el lugar donde se hacen o trasladan las cosas sólo hay costes. Todo el mundo habla en la actualidad de la empresa “orientada al mercado” u “orientada al cliente”. Pero mientras no disponíamos de información de mercado, las decisiones

(especialmente las del funcionamiento día a día) tenían que tomarse como decisiones *de fabricación*. Tenían que controlarse por lo que sucedía en fábrica y tenían que basarse en la única información con que contábamos (o creíamos contar): en los costes de fabricación.

Ahora que tenemos información a tiempo real sobre lo que sucede en el mercado, las decisiones se basarán cada vez más en lo que sucede allí donde los consumidores finales, sean hospitales o amas de casa, toman su decisión de *comprar*. Estas decisiones serán controladas por las personas que disponen de la información: minoristas y distribuidores. Cada vez más, el poder de la toma de decisión recaerá en ellos.

Una consecuencia de esto es que las empresas tendrán que estructurar sus instalaciones para conseguir una “fabricación flexible”, la palabra de moda para definir la producción organizada en función de la información del mercado en lugar de en función del movimiento de materiales, que era lo que sucedía en la fabricación tradicional. Cuando más nos automatizamos, más importante será este aspecto. General Motors malgastó una buena parte de 30 mil millones de dólares automatizando el proceso tradicional, que sólo hizo que sus fábricas fueran más caras, más rígidas y con menor capacidad de reacción. Toyota (y, hasta cierto punto, Ford) gastó mucho menos que GM, pero lo gastó para reestructurar la producción en torno a la información del mercado; lo gastó en la “fabricación flexible”.

Hay otra consecuencia importante. Cuando, a lo largo de los últimos diez o quince años, las empresas empezaron a organizarse internamente en torno a la afluencia de información —ahora lo llamamos “retecnificación”— descubrieron inmediatamente que no necesitaban muchos de los niveles de dirección. Desde entonces muchas empresas han reducido en dos tercios esos niveles. Ahora que empezamos a organizar en torno a la información *externa*, nos damos cuenta de que la economía necesita muchos menos intermediarios. Estamos eliminando a los mayoristas.

En la industria de la maquinaria de Estados Unidos, por ejemplo, los nuevos distribuidores como Servistar están haciendo lo que tres niveles de mayoristas hacían antes. En Japón, 7-Eleven ha eliminado cinco o seis niveles de mayoristas. Y la tendencia no ha hecho más que empezar.

La distribución física también está cambiando. En muchas industrias el almacén está empezando a sobrar; en otras está cambiando de función. Una cadena de supermercados de tamaño medio maneja ahora la mitad de sus mercancías sin ningún almacenaje, van directamente del fabricante al comercio; la otra mitad sigue pasando por almacén pero no permanece allí, sale en el espacio de doce horas, que pronto se reducirán a tres; en la terminología del transporte, el almacén ha pasado a ser un “muelle de enlace”, en lugar de un “muelle de almacenado”.

Esto significa también que la economía necesita una cantidad cada vez menor de la financiación que durante dos siglos ha proporcionado a los bancos su negocio más seguro y lucrativo: los préstamos a corto plazo sobre inventarios. La brusca caída de la demanda de ese tipo de dinero explica en gran medida por qué los bancos de los países desarrollados ven cómo su negocio de préstamos comerciales se reduce, aun en tiempos de prosperidad, y por qué están tratando de compensar esa pérdida lanzándose a dudosos negocios en bienes inmuebles, préstamos a dictadores del Tercer Mundo y otras especulaciones.

Pero la consecuencia más importante es que la *economía* está cambiando de estructura. De organizarse en torno a los cambios de las cosas y del dinero ha pasado a organizarse en torno a la información.

## Allí donde están los nuevos mercados

Durante cuarenta años, desde que en los cincuenta se reparara la destrucción causada por la Segunda Guerra Mundial, la expansión sin precedentes de la economía mundial se ha visto impulsada por la demanda de los consumidores que, en los países desarrollados culminaría en la locura adquisitiva de los ochenta. Pero cada vez hay más pruebas de un profundo giro estructural y es que el crecimiento y la expansión económicas no pueden continuar basándose en la demanda de los consumidores.

Un síntoma: desde que el primer televisor apareció en el mercado, cada nuevo producto de electrónica personal ha provocado inmediatamente una explosión compradora, especialmente en Japón. No obstante, el año pasado, cuando se introdujeron en el mercado varios productos técnicamente muy tentadores, apenas despertaron algo más que bostezos.

Y lo más importante, los nuevos mercados no son mercados de bienes de consumo. Tampoco son mercados de bienes de producción tradicionales, es decir, de maquinaria o fábricas. (De hecho, probablemente exista un exceso

de capacidad fabril en todo el mundo, que es más agudo en Japón y en Europa Occidental.) Tres de los nuevos mercados lo son de varios tipos de “infraestructura”, esto es, de instalaciones que sirvan tanto a los productores como a los consumidores. Y el cuarto nuevo mercado es de cosas que no son ni “productos” ni “servicios” en el sentido tradicional de estos términos.

De los nuevos mercados, el de acceso más inmediato se relaciona con la comunicación y la información. La demanda de servicios telefónicos en los países del Tercer Mundo y en los de la antigua Unión Soviética es prácticamente insaciable. No hay mayor impedimento para el desarrollo económico que un servicio telefónico deficiente y, a la inversa, no existe un mayor acicate que un buen servicio telefónico. Un sistema de telefonía exige un empleo muy intensivo de capital, pero las tecnologías que sustituyen el “cableado” de los teléfonos tradicionales por la “emisión” de los celulares están reduciendo de forma radical la inversión de capital necesaria. Y una vez instalado un servicio telefónico, empieza a compensar los gastos muy pronto, especialmente si se cuida su mantenimiento.

Puede que en el mundo desarrollado, el mercado de la información y las comunicaciones sea aún mayor. Es probable que tanto las oficinas como las escuelas del futuro se construyan en torno a esos dos factores. Sabemos ya que las fábricas del futuro estarán organizadas en torno a la información (en lugar de la automatización, como pensábamos hace sólo diez años). Ya contamos con la tecnología necesaria, sólo hace falta una presentación adecuada.

El segundo de los nuevos mercados —que podríamos llamar el “mercado del medio ambiente”— puede acabar ofreciendo incluso mayores oportunidades que el primero. Tiene tres componentes diferenciados, los tres

en rápido desarrollo:

1. *El mercado de los equipos necesarios para purificar el agua y el aire.* En Estados Unidos, la purificación del agua y de los efluentes está avanzando a grandes pasos. La utilización del agua en la fabricación ha bajado ya en un tercio desde 1977 y se habrá reducido en otro tanto para el año 2000. La contaminación del aire por las fábricas se ha cortado de forma drástica. Puede que Japón haya llegado aun más lejos por ese camino, mientras que Europa está todavía muy rezagada. Pero las fábricas no son las mayores causantes de la polución. Cuando se trata de la contaminación de las aguas, por ejemplo, las aguas residuales de las ciudades son la peor agresión. Y ésta es una tarea que no ha sido acometida en ningún país, pese a que se dispone de la tecnología necesaria.

2. *El mercado agrobiológico.* Este mercado sustituirá los herbicidas y pesticidas químicos por productos no contaminantes, principalmente biológicos. El primero de estos productos acaba de aparecer en el mercado. Los expertos del sector creen que para el año 2000 prácticamente todos los herbicidas y pesticidas utilizados en la agricultura comercial serán biológicos en lugar de químicos.

3. *El mercado de la energía.* El mayor componente del mercado del medio ambiente, la energía, no llegará a ser un factor importante hasta después del año 2000. Hay una necesidad creciente de reducir las fuentes de energía muy contaminantes, como la nafta utilizada por los motores de automóvil o el carbón empleado en las centrales eléctricas. Las primeras tecnologías alternativas —las células de energía solar y las calderas a carbón no contaminantes— ya no son ciencia ficción, dentro de diez años serán asequibles.

El tercer nuevo mercado no es en realidad nuevo en absoluto. Es la



creciente necesidad que los países desarrollados y en vías de desarrollo tienen de reparar, reponer y modernizar la infraestructura física, especialmente los sistemas de transporte: carreteras, ferrocarriles, puentes, puertos y aeropuertos.

Hay una escasa proporción de la infraestructura mundial que tenga menos de treinta años y, en los países subdesarrollados, se ha descuidado desde 1929 o incluso desde la Primera Guerra Mundial. Incluso las pocas superautopistas japonesas se remontan a los sesenta; la red de carreteras de Estados Unidos, en un tiempo maravilla del mundo, es aun más vieja. No hay ningún ferrocarril europeo que lleve más de una décima parte del transporte de mercancías de su país, y todos pierden dinero. Lo mismo sucede en Japón: aunque sus ferrocarriles transportan un número enorme de pasajeros, no pueden servir a la economía transportando también mercancías.

Por contraste, los ferrocarriles de Estados Unidos están en bastante buena forma; por lo menos trasladan casi dos quintas partes de las mercancías del país y ganan dinero haciéndolo. Pero incluso en Estados Unidos, unos sistemas de transporte sobrecargados y subconservados no pueden soportar mucha más actividad. El transporte marítimo —que en los países desarrollados del mundo no comunista siempre ha estado en manos de la empresa privada— en general goza de buena salud.

Pero, por lo demás, los sistemas de transporte mundiales pueden requerir diez años o más de fuertes inversiones, comparables tal vez a las que supusieron el auge del ferrocarril a mediados del siglo XIX.

Y luego tenemos el cuarto de los nuevos mercados, el creado por la demografía. Es el mercado de los “productos” de inversión para financiar la supervivencia en la vejez.

Los seguros de vida, que deberían haberse llamado “seguros de muerte”,

fueron uno de los productos de inversión más importantes del siglo pasado. Protegían a la familia contra la catástrofe económica que suponía la muerte del cabeza de familia. El nuevo sector de crecimiento en todos los países desarrollados son los “seguros de supervivencia”, el fondo creado por los ingresos que quienes ganan un salario separan como provisión para sus años de retiro. Como todo el mundo sabe, los fondos de pensiones son ahora los únicos auténticos “capitalistas” de la economía de Estados Unidos. Y se están convirtiendo también rápidamente en los auténticos capitalistas de otros países desarrollados y por la misma razón: el creciente número de personas que sobreviven en mucho la edad del retiro. Esta evolución crea una demanda de vehículos de inversión que va mucho más allá de todo lo visto anteriormente.

Hay, pues, un amplio potencial para el crecimiento económico, quizás para otros cuarenta años. La demanda existe y también los recursos de capital y tecnología. Pero este potencial no encaja en los supuestos tradicionales —y en las propuestas de los demócratas en Estados Unidos o de los laboristas en Gran Bretaña— de que un aumento del gasto por parte del gobierno estimulará el consumo. A decir verdad, no es probable que ese aumento haga otra cosa que disparar la inflación. Lo que se necesita no es más gasto de los consumidores sino inversiones a largo plazo y los empleos que crean.

Es igualmente improbable que las medidas que los republicanos de Estados Unidos y los conservadores de Gran Bretaña proponen para estimular esas inversiones resuelvan el problema. Dan por hecho que los inversores son los “ricos”, cuando de hecho los inversores actuales son apenas “acomodados”. La aportación individual típica a un fondo de pensiones está muy por debajo de los 10.000 dólares al año, y la típica adquisición de fondos mutuos (el vehículo de inversión favorito para los ahorradores individuales) está alrededor de los 2.500 dólares.

Lo que se necesita hoy es algo totalmente diferente: la privatización de las

infraestructuras. Las necesidades de la comunicación, el entorno y el transporte tendrían que confiarse a empresas con fines lucrativos y propiedad de inversores que actúen en mercados competitivos. Existe un precedente para ello: el concepto de la “utilidad pública”, inventado en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XIX, que permitió que los ferrocarriles, las compañías eléctricas y las telefónicas siguieran siendo privadas y competitivas, cuando esos servicios eran asumidos por el gobierno en todos los demás países del mundo.

Podemos ver ya cierto progreso en la privatización de los mercados de infraestructura; hace tiempo que Alemania limpió su río más contaminado, el Ruhr, haciendo que a las empresas les resultara rentable no contaminarlo. Y en el Valle Central de California la asignación de agua para la agricultura se ha convertido en un bien negociable al ofrecer a los compradores incentivos para conservarla y purificarla.

La privatización es el único camino para asegurarse de que las necesidades de infraestructura se satisfarán. Ningún gobierno del mundo es hoy lo bastante solvente para hacerlo por su cuenta, tanto si es por medio del sistema tributario como por medio del endeudamiento. No obstante, el capital está ahí, y en abundancia, y también lo están las oportunidades para realizar una inversión rentable.

## La franja del Pacífico y la economía mundial

Los próximos años —los que nos llevarán hasta el año 2000— decidirán la forma en que la franja del Pacífico en el lado asiático se integrará en una economía mundial que cambia rápidamente. ¿Será como una serie de países y economías independientes que compiten rabiosamente entre ellos? ¿O será como el único —y con mucho el mayor— de los nuevos superbloques, similar a aquellos en que Occidente se está reorganizando, cada uno con libertad de comercio en el interior pero fuertemente proteccionista hacia el exterior? Cualquiera que sea el resultado, cambiará profundamente a Asia y también la economía y la política mundiales. Y esos países asiáticos se ven empujados a tomar una decisión tanto por la evolución exterior, es decir de Occidente, como por su propio crecimiento económico.

La rápida reestructuración de Occidente en superbloques regionales fue provocada por la formación de la Comunidad Económica Europea, el más importante acontecimiento económico de los ochenta. Ahora Norteamérica

está en proceso de convertirse en un superbloque similar. De hecho, tanto Canadá como México están ya tan firmemente integrados en la economía de Estados Unidos que no importa que el Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano (es decir, el acuerdo entre los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y México) se convierta en ley. La única pregunta ahora es si otros países de Latinoamérica —primero Chile, luego, tal vez, Argentina y posteriormente Brasil— serán atraídos al superbloque norteamericano, de la forma en que la totalidad de Europa, empezando por Gran Bretaña, fue atraída a la Comunidad Europea.

Estos superbloques en que Occidente está organizando su economía están creando las zonas de libre comercio más extensas y ricas que el mundo haya visto nunca. Pero al mismo tiempo, tanto la Unión Europea como el bloque económico norteamericano están siendo apartados de forma inexorable del libre comercio con el mundo exterior y empujados hacia un nuevo proteccionismo; impulsarán activamente las exportaciones y al mismo tiempo protegerán decididamente sus industrias nacionales. Y la razón principal no es económica, es mucho más apremiante: es *social*. La prioridad social tanto de Europa Occidental como de Estados Unidos tendrá que ser crear puestos de trabajo industriales en Europa Occidental y México, respectivamente. La alternativa es verse inundados por una inmigración masiva de obreros con poca o ninguna especialización para los que no hay trabajo en su país. Y como muestran con demasiada claridad algunos sucesos en Alemania (pero también en Los Ángeles), esa inmigración excede ya lo que es social y políticamente gobernable. Pero las únicas industrias en las que esas personas pueden ser empleadas en su propio país —sea Eslovaquia, Ucrania o México— son industrias tradicionales, con mucha mano de obra: textiles, juguetes, calzado, coches, acero, astilleros y electrónica de consumo. Pero éstas son precisamente las industrias de las que tendrán que depender para sus exportaciones los países de la franja del Pacífico en Asia, las mismas

industrias en cuyas exportaciones apoyaron su desarrollo los países “milagro” asiáticos de ayer: Japón en los sesenta y setenta y los “Cuatro Tigres” un poco más tarde. Y por supuesto, son también las industrias en las que las economías en desarrollo hoy —la China costera, Tailandia, Indonesia— esperan apoyar *su propio* crecimiento.

Pero tan importante como lo que está sucediendo en Occidente —de hecho, más importante— es lo que está sucediendo en la misma Asia. China se enfrenta a enormes problemas en los próximos años, empezando con la amenaza de una inflación desastrosa y llegando hasta la amenaza de una angustiada inestabilidad política. Y sin embargo, la zona costera del país, con 300-400 millones de habitantes capacitados y ambiciosos, debería ser una de las grandes potencias económicas del mundo en el año 2000. La producción *per capita* y la renta *per capita* seguirán siendo las de un país “en vías de desarrollo” y no las de un país “desarrollado”. Pero la producción industrial total de la China costera podría ser de tal envergadura dentro de diez años que la convertiría en candidata al segundo puesto en la industria mundial, lugar para el que ahora compiten Japón y Alemania.

Al igual que Japón y los Cuatro Tigres, para la China costera serán las exportaciones lo que regirá su desarrollo económico. Pero el principal mercado para la *exportación* de sus productos será un mercado *nacional*: los 800 millones de, en su mayoría, gente del campo del vasto interior del país, gente que, después de todo, es bastante distinta económica, social y culturalmente de los habitantes de las zonas costeras. Al igual que Japón hace cuarenta años, la China costera no necesitará grandes inversiones, como las que Europa Occidental necesitó para su reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial, porque tiene una de las tasas de ahorro más altas del mundo (aunque sea porque hasta hace poco no había casi nada que comprar). Y ahora que las decisiones inversoras las toman los individuos y sobre el terreno, en lugar de unos burócratas que disfrutaban haciendo planes

centralizados, la productividad parece ser bastante alta (aunque sigue siendo más baja que en el Japón de los sesenta y setenta). Con todo, se necesitará una enorme cantidad de divisas. A mi modo de ver, en los próximos años, las exportaciones que China necesita para cubrir sus necesidades de divisas serán mayores que las exportaciones *combinadas* de todos los demás países de la franja del Pacífico en Asia, incluyendo Japón.

Pero ¿a quién irán esas exportaciones? Prácticamente todas ellas procederán de sectores en los que ya hay un importante exceso de capacidad en el mundo desarrollado. Los países desarrollados de la franja del Pacífico en Asia, con Singapur a la cabeza, están abandonando rápidamente las industrias que requieren mucha mano de obra. Hacia el año 2000 Japón habrá dejado de exportar coches a los países desarrollados de Occidente y estará produciéndolos en esos países. Pero los países en vías de desarrollo — especialmente los que se están desarrollando rápidamente— no tienen opción. Tailandia e Indonesia se enfrentan prácticamente al mismo problema. Pero la China costera, debido a su enorme población y a su explosivo crecimiento, es el lugar donde el problema será crítico. En realidad, para el gobierno de Clinton es ya de la máxima prioridad eliminar el déficit comercial con China. Y la Unión Europea no tiene intención de dejar entrar artículos chinos que compitan con los productos de los sectores europeos deprimidos.

Esto exige algo totalmente nuevo: el liderazgo de *Asia* en la política comercial. Hasta ahora, los países de Asia han *reaccionado* ante las políticas comerciales de los países desarrollados. Ha sucedido así incluso con Japón, cuya política comercial hasta ahora ha sido, en gran medida, una hábil explotación de la de Estados Unidos (o de la ausencia de esa política). Ahora es necesario que *Asia actúe*. Porque sólo los asiáticos pueden integrar un Asia en rápido desarrollo en la economía mundial. Pero ¿de dónde procederá ese liderazgo?





## Los mercados chinos en expansión

La China costera, que alberga 400 millones de personas de cultura mercantil y urbana, ha sido la economía de más rápido crecimiento del mundo en la última década. Pero ahora se enfrenta, junto al resto del país, a unos problemas formidables.

Para impedir la inflación desmedida, miles de empresas estatales que no son rentables ni productivas, pero que dan trabajo a millones de obreros y que son una base de poder clave para el Partido Comunista, tienen que ser desmanteladas. Las tensiones sociales crecen conforme los campesinos inundan las masificadas ciudades, donde no hay viviendas ni atención sanitaria y un número demasiado escaso de puestos de trabajo. Y se ha iniciado una lucha por el poder en toda la nación, anticipándose a la defunción de sus octogenarios líderes. Y puede que quienes les sucedan no sean demócratas.

Pero mientras que los efectos internos del crecimiento de China son perturbadores, los externos son potencialmente desestabilizadores. El hecho de que el ejército chino —sin enemigo alguno a la vista— acapare

ansiosamente cualquier arma de alta tecnología que una Rusia hambrienta de liquidez ofrezca a la venta no es precisamente un presagio de paz. Y el mundo se siente confuso ante un dragón comercial chino que exporta como capitalista pero importa como comunista. El mundo tiene que encontrar nuevas formas de responder a la amenaza de esta potencia emergente.

El comercio es un buen ejemplo. La política comercial de Estados Unidos respecto a China debería basarse en el supuesto de que en los primeros años del próximo siglo la China costera podría convertirse en una de las mayores potencias económicas en términos totales de producto bruto nacional, producción industrial y exportaciones industriales.

No obstante, abordar de forma convencional los problemas comerciales bilaterales puede inducirnos a identificar en forma errónea la clase de relación comercial fundamentalmente diferente que una China moderna necesitará tener con el mundo. Esto es así porque es probable que China sea el primer país en el que la balanza de pagos y no la balanza comercial constituya la clave de las relaciones económicas. De hecho, China puede ser el primer país en integrarse a la economía mundial a través de los servicios en lugar de a través del intercambio de mercancías.

A buen seguro, el mercado chino tiene que abrirse a las mercancías extranjeras. En muchos aspectos, está mucho más firmemente cerrado que lo que ha estado Japón. Pero incluso si las puertas de China se abrieran de par en par, es dudoso que el país se convirtiera en un mercado importante para los productos de otros países. Pese al enorme tamaño de su mercado —más de mil millones de personas con ingresos en rápido aumento— y unos deseos insaciables de marcas extranjeras, China no importará Coca-Cola ni Levis. En lugar de ello, esos productos se fabricarán en el país —por medio de empresas conjuntas, franquicias como existen ya para los embotelladores de refrescos, licencias y alianzas de todo tipo. (En 1993, Coca-Cola firmó un convenio con el gobierno de Pekín para invertir 150 millones de dólares en

diez plantas embotelladoras durante los siguientes cinco años.)

La razón para ello es una apremiante necesidad social: las fábricas serán el principal vehículo para facilitar la transición del campesinado chino desde el feudalismo del campo a la era moderna. En los próximos diez años, hasta una mitad de la población china podría estar empleada en fábricas. Lo que pueda hacerse en China se hará allí y eso equivale a la mayoría de productos manufacturados.

Para que desaparezcan las barreras a la importación de productos en China, habrá que trabajar y trabajar duro. Pero mucho más importante aún es crear una estructura legal y administrativa que permita que un extranjero haga negocios en China como socio. Hoy las leyes a menudo no se cumplen, a veces ni siquiera se publican. Prácticamente no hay protección alguna para quien otorga una licencia o para un socio minoritario, y hay muy poco respeto para los derechos de propiedad intelectual. Una política comercial con China tiene que establecer y salvaguardar el acceso a las asociaciones.

Una vez dicho todo esto, las mayores oportunidades de mercado para los extranjeros en una China en rápido crecimiento no están en la industria sino en los servicios.

Consideremos, por ejemplo, la educación. Pese a una tasa de alfabetización del 73 por ciento, el sistema universitario chino es uno de los más atrasados del mundo e incapaz de apoyar un crecimiento económico sostenido. Apenas hay 1,5 millones de estudiantes universitarios en el país, una proporción de la población menor que en Estados Unidos hace cien años. Incluso India, con una tasa de alfabetización que es la mitad de la de China, tiene en proporción casi cuatro veces más estudiantes universitarios. Y peor aún, la mayor parte de la educación universitaria prepara a los estudiantes para carreras burocráticas que demuestran ser más útiles para impedir que otros hagan cosas que para lograr que se hagan cosas.

A menos que esto cambie, y cambie rápido, el crecimiento de China

quedará abortado por una escasez de ingenieros y químicos, estadísticos y contadores, médicos y enfermeras, dirigentes y maestros. Enfrentada a un conflicto similar, hace cuarenta años Corea del Sur envió a miles de sus jóvenes a estudiar a las Universidades de Estados Unidos, jóvenes que luego forjaron el “milagro coreano”, que transformó, en menos de treinta años, un país rural, asolado por la guerra y de una profunda pobreza, en uno de los Cuatro Tigres.

Pero el problema educativo de China no se mitigará mandando a cuarenta mil estudiantes fuera del país cada año, como hace ahora. Lo que se necesita es una revisión general, masiva e inmediata del sistema educativo del país, y esa tarea sólo pueden hacerla contratistas de servicios a gran escala procedentes de otros países que diseñen, planifiquen y pongan en marcha las necesarias instituciones educativas. Existen proveedores capacitados para prestar esos servicios: las universidades inglesas, por ejemplo, están bien preparadas para esa labor, como también muchas de Estados Unidos que generalmente proporcionan servicios educativos por contrato como actividad benevolente.

No obstante, esa generosidad desconoce un mercado potencial. Si esas empresas se organizan y gobiernan de manera profesional, hay dinero por ganar. Cierta número de universidades estadounidenses tienen ya filiales en Japón y no es inconcebible que la educación superior se convierta un día en la principal “exportación” de Estados Unidos a China y en su mayor fuente de beneficios por esa causa.

La sanidad ofrece oportunidades similares. La errónea visión que Mao tenía de una China atendida por “médicos descalzos” sigue siendo hoy una parodia, al igual que lo fue hace treinta años. Lo que se necesita son contratistas con experiencia (y eso significa extranjeros) que planifiquen, diseñen, construyan y gobiernen las instalaciones sanitarias y formen al personal médico. Los hospitales necesarios podrían construirse muy rápido:

los hospitales de campaña del ejército estadounidense, perfeccionados a lo largo de los últimos treinta años y puestos a prueba en la guerra de Irak, podrían ser un prototipo.

Los servicios financieros, el sistema circulatorio de toda sociedad moderna, proporcionan otra importante oportunidad de mercado. Los servicios financieros están peor que la educación o la sanidad. Para decirlo sencillamente, China tiene una tasa de ahorro muy alta pero no cuenta con medio alguno de hacer que ese dinero tenga una aplicación productiva. Carece de las estructuras legales para un sector financiero: sus instituciones son primitivas y su personal está mal preparado. Una combinación de bancos de inversión y comercio, cajas de ahorro, compañías de seguros y fondos mutuos extranjeros, con los datos económicos y mercantiles fiables que proporcionan, ayudaría a crear un sistema que los chinos no podrían en forma alguna desarrollar por sí mismos, por lo menos no en el grado que necesitan hacerlo en el tiempo de que disponen.

¿Qué más necesita China? Necesita telecomunicaciones y servicios de información a gran escala. La necesidad es tal y China está tan atrasada que tendrá que obviar un siglo de tecnología occidental y saltar directamente a las formas más modernas de telecomunicación sin cable: transmisiones telefónicas de onda corta emitidas directamente a las viviendas urbanas y transmisiones por microondas y satélite para cubrir las enormes distancias del medio rural.

Lo mismo es aplicable a la última necesidad importante para su desarrollo: el transporte. China es la afortunada poseedora de excelentes puertos naturales, pero pocos están suficientemente preparados para manejar mucho tráfico o carga. Y los pocos que lo están carecen de carreteras y ferrocarriles para trasladar las mercancías al interior. Han pasado casi siete décadas desde que se contruyeron nuevas líneas de ferrocarril y muchas de ellas son de vía estrecha y única, tienen unos patios de maniobras anticuados y todavía

funcionan con máquinas a vapor.

La medida del éxito en las relaciones comerciales con China es, pues, vender servicios en lugar de mercancías. Ciertamente no es comercio “libre”. Pero por deseable que pudiera ser, el comercio libre no es una política posible para China, por lo menos no hasta que el enorme exceso de población campesina quede absorbido en la sociedad urbana y en empleos urbanos.

Una política comercial centrada en los servicios será criticada, especialmente por los sindicatos, porque no “crea puestos de trabajo”. Pero éste es un argumento del pasado. En todos los países desarrollados la mayoría de los empleos, especialmente de empleos bien pagados, están precisamente en aquellos sectores que más se beneficiarían con una política comercial centrada en los servicios: ingeniería, diseño, sanidad, educación, administración, formación, etcétera. Lo que de verdad importa es que esos sectores sean aquellos en que el surgimiento de China como gran potencia económica crea mayores oportunidades. Es allí donde están los mercados.

## ¿Japón S.A. está llegando a su fin?

Japón S.A. está en desorden. Las empresas japonesas compiten individualmente con igual furor que antes en el mercado mundial, pero ya no existe una política japonesa distintiva, sobre todo en la economía. En lugar de ello, la norma son los apuros a corto plazo y las reacciones de pánico ante lo inesperado. Como en Occidente, éstos no son sustitutos adecuados para la política y están teniendo poco éxito, si acaso tienen alguno. Parte del problema es que ninguna de las opciones disponibles para Japón parece atractiva, ninguna conseguiría la unanimidad; al contrario, causarían divisiones entre los grupos más importantes de la nación: burócratas, políticos, líderes económicos, académicos y mano de obra. Los periódicos japoneses están llenos de quejas sobre la “debilidad del liderazgo”. Pero eso es sólo un síntoma. El problema de raíz es que los cuatro pilares sobre los que se asienta la política japonesa desde hace más de 30 años se han desplomado o se tambalean.

El primer pilar de la política japonesa era la creencia de que la importancia de Japón como baluarte contra el comunismo soviético era tal que los Estados Unidos subordinarían sus intereses económicos al mantenimiento de la estabilidad política de Tokio y a la estratégica alianza de Estados Unidos y Japón. Durante los setenta y los ochenta el embajador estadounidense Mike Mansfield afirmó repetidamente la prioridad de las relaciones políticas por encima de toda otra consideración. Las mismas prioridades existían claramente en el gobierno de Bush. Los japoneses suponían, correctamente, que por fuerte que ladraran en Estados Unidos, la mordedura sería sólo un mordisquito y no llegaría la sangre al río.

Japón ahora debe dudar de ese supuesto. ¿El gobierno de Clinton subordinará los intereses económicos de Estados Unidos, reales o imaginados, a la política de alianzas? Sin duda, Estados Unidos se declara comprometido en la defensa de Japón, en caso de que el país fuera atacado por fuerzas armadas. No obstante, Japón está empezando a darse cuenta de que se les exigirá un precio económico cada vez más alto a cambio de este apoyo político, y justo en un momento en que China, su gran vecina, se ha convertido en la única de las grandes potencias que está aumentando su fuerza militar. Los europeos, que nunca suscribieron las tesis de Mansfield, están menos afectados. En los próximos años, Europa decidirá no sólo qué cantidad de mercancías fabricadas en Japón dejará entrar, sino además si los artículos hechos en Europa por empresas japonesas podrán venderse libremente y en gran cantidad en los mercados europeos.

El segundo pilar de la política económica de Japón era el convencimiento de que sus empresas podrían dominar los mercados mundiales haciendo una proyección de las tendencias occidentales para, a renglón seguido, hacer mejor y más rápido lo que Occidente hacía lentamente y sin entusiasmo. Esa estrategia, que fue puesta en práctica por primera vez a principios de los sesenta por Sony para sus radiotransistores, a los que siguieron unos años



después las cámaras y las fotocopiadoras, ha dado en el blanco una y otra vez. Puede que todavía sea una estrategia ganadora, como da fe la forma en que los japoneses han superado por el flanco a los coches de lujo europeos en el mercado americano en los últimos años o se han apropiado velozmente del negocio de aparatos de fax, quitándoselo a los estadounidenses, que los habían inventado.

Pero estos éxitos ya no son algo seguro; en los ordenadores esa estrategia ha fallado. Proyectar hacia donde se dirigía IBM para tratar de maniobrar mejor que ella hizo que los japoneses perdieran los sectores en crecimiento de las estaciones de trabajo y las redes. En los chips, los japoneses dejaron pasar el cambio a los circuitos especializados y de alto valor y se concentraron en productos generales de bajo valor, en los cuales ahora se ven acosados por los productos procedentes de países con bajos salarios. En las telecomunicaciones, los japoneses no aprovecharon el cambio a las transmisiones telefónicas sin cable (teléfonos celulares), donde es probable que se produzca la expansión del mercado mundial. En los aparatos electrónicos de consumo y en la televisión de alta definición, donde los beneficios finales aún no se conocen, los japoneses siguen a la defensiva en lugar de propinar golpes aplastantes.

Pese a que cuantitativamente el superávit de las exportaciones de Japón a Estados Unidos volvió a aumentar en 1992, cualitativamente se está deteriorando. Casi tres cuartas partes las ganan ahora los productos de un viejo sector con mercados saturados en cualquier país desarrollado, los coches, e incluso en el Japón ya no consigue quitarle negocio a los fabricantes de Estados Unidos sino a las importaciones de Europa. Sin duda, General Motors sigue perdiendo parte del mercado pero ahora en favor de Ford y Chrysler.

El tercer pilar tradicional de la potencia japonesa era el supuesto de que la economía interior del país era inmune a los problemas del exterior.

Respaldaba ese convencimiento saber que en las importaciones predominan los productos de alimentación y las materias primas, y en las exportaciones, los productos manufacturados. En una recesión, los precios de las materias primas caen más rápido y más abajo que los de los productos manufacturados, esto es, que los precios de las exportaciones japonesas. De ahí que las condiciones comerciales de Japón (su fuerza económica relativa) y la balanza comercial (su fuerza económica absoluta) tienden a mejorar cuando la economía mundial empeora.

Esta ecuación sigue funcionando y explica en gran parte el persistente superávit de Japón en los últimos años. La depresión que afecta los precios mundiales de alimentos y materias primas —ahora en su segunda década— constituye una subvención masiva a la economía japonesa. El país consigue sus materias primas y sus alimentos por, más o menos, la mitad de los precios de 1979, en relación con los precios de los artículos manufacturados. No obstante, en casa, Japón ha estado empantanado en la recesión desde hace más de dos años. El empleo, la producción, los beneficios y las inversiones siguen bajando y los cuatro, parece, están determinados por tendencias de la economía mundial a las que Japón debería ser inmune.

El cuarto pilar era el compromiso con una política a largo plazo, con la flexibilidad para hacer excepciones, para servir a intereses especiales y para aprovechar las oportunidades. Periódicamente se reexaminaba y, si era necesario, se ponía al día o se revisaba. La estrategia evitaba hacer arreglos rápidos a corto plazo cuya ineficacia pondría en peligro el consenso nacional.

El compromiso con una política a largo plazo se mantuvo durante veinticinco años, desde los sesenta hasta 1985, cuando la flotación del sobrevalorado dólar condujo a una caída del 50 por ciento respecto al yen en sólo unos pocos meses. Los japoneses sintieron pánico ante la amenaza para sus exportaciones, dos quintas partes de las cuales iban a Estados Unidos. Para sostener el empleo vitalicio y la estabilidad social, mediante la

sustitución de las ventas y beneficios de las exportaciones perdidos, el gobierno se lanzó a una frenética campaña para estimular el consumo interior.

Es discutible que los fabricantes japoneses necesitaran una inyección tan fuerte de adrenalina económica. La mayoría se ajustaron rápidamente al menor valor del dólar y a unos menores beneficios procedentes de la exportación. Necesario o no, el estímulo al consumo interior no podía llegar en peor momento para la economía japonesa. Se produjo justo cuando el poder adquisitivo y el estilo de vida se desplazaban rápidamente de una generación mayor, reacia al consumismo y aún asustada por la guerra y las privaciones de la posguerra, a los *yuppies* de la generación del *baby boom*.

La política del gobierno fue el saque inicial para la mayor locura compradora de la historia económica. También encendió la mecha de una tormenta especulativa en bienes raíces y cotizaciones de Bolsa. Hace tres años, en el auge de lo que los japoneses llaman ahora la “economía burbuja”, las acciones se cotizaban en la Bolsa de Tokio a 50 o 60 veces los beneficios antes de impuestos (es decir, a un rendimiento después de impuestos de menos del 1 por ciento). Las propiedades en los mejores distritos de oficinas de Tokio estaban hipotecadas por un importe equivalente hasta a cincuenta veces los ingresos anuales por arrendamiento.

La burbuja estalló a principios de 1990, cuando la bolsa perdió la mitad de su valor en sólo unos meses. Si las cajas de ahorro, los bancos mercantiles y las empresas aseguradoras se hubieran visto obligados a reducir hasta valores realistas sus reservas de acciones y préstamos hipotecarios, se habría producido un colosal hundimiento financiero. En lugar de organizar una retirada administrada y controlada —similar a la gestión hecha por Estados Unidos de los préstamos a Latinoamérica y los hipotecarios realizados por bancos mercantiles y cajas de ahorro—, Japón actúa como si esas pérdidas nunca hubieran sucedido. Una masiva compra de valores y acciones por parte del gobierno equivalió a un tercio de todas las compras de la Bolsa de Tokio

en la primavera de 1993. La línea oficial es que los mercados “deben” subir tan pronto se recupere la economía, permitiendo que el gobierno venda sus acciones e incluso conseguir beneficios. Pero eso nunca ha funcionado; la existencia misma de tales valores acaba definitivamente con el mercado. Y cada día que pasa sin enfrentarse a la realidad financiera hace que el problema sea más difícil de tratar, más polémico, más divisivo y más corrosivo políticamente.

La línea de conducta oficial de Japón sigue siendo que el país volverá a la tradicional política a largo plazo una vez que la situación vuelva a ser “normal”. Es dudoso que algún japonés bien informado, en el gobierno o fuera de él, se tome en serio esta profesión de fe. Lo más probable es que Japón, en un futuro previsible, no vuelva a tener una política económica; al contrario, cada vez se parecerá más a los países occidentales, cuya falta de resolución económica y de dirección los japoneses han estado escarneciendo durante tantos años. Nunca más existirá la “Japón S.A.”, ni el consenso, ni un único grupo que establezca la política a seguir y que conduzca la economía por medio de la “orientación administrativa”. Cada empresa, sector y grupo de interés seguirá su propio camino, tanto en el interior como en el exterior del país. En lugar de “política” habrá unas medidas *ad hoc*, a corto plazo, y tal vez también una inmovilidad cada vez mayor (acompañada probablemente, como en Occidente, por unas promesas cada vez más ampulosas).

Esta disonancia será lamentada por todos en Japón, como lo es en Occidente, pero no será totalmente impopular. Los principales fabricantes, especialmente los que tienen éxito en los mercados mundiales, prefieren una vuelta a los días de la política económica coherente en manos de una burocracia gubernamental poderosa, pero muchos otros dirigentes de empresa están desencantados de la “orientación administrativa”, que en los últimos diez años los abocó a errores estratégicos de tal magnitud como el hincapié

en los ordenadores centrales y los superordenadores y el mantenimiento del monopolio de las telecomunicaciones y equipos derivados.

Si no existe ni una política de consenso ni una orientación administrativa, las empresas japonesas tendrán que convertirse en competidoras más duras en el mercado mundial. Su reacción ante las oportunidades y exigencias del mercado será más rápida; es probable que empleen con mayor dureza aún las tres puntas de lanza con que atacan a sus competidores occidentales: control de la economía de todo el proceso de producción y distribución, en lugar de controlar los costes de cada paso; cualidad sin defecto alguno y acortamiento de los ciclos de desarrollo, producción y entrega gastando más dinero para ahorrar tiempo.

En este momento ya hay empresas que han abandonado la tradicional estrategia de anticiparse y rebasar a sus competidores occidentales y han iniciado una auténtica investigación encaminada a conseguir avances innovadores. Al igual que varias empresas occidentales han prosperado haciendo las cosas a su manera, también puede esperarse que algunas empresas japonesas prosperen haciendo las cosas a su manera en lugar de “al estilo japonés”. Pero sigue siendo discutible si a la economía japonesa en su conjunto le irá mejor —sin una política coherente a largo plazo y un liderazgo fuerte— de lo que les ha ido a las economías occidentales de Estados Unidos, el Reino Unido, Francia o Alemania, movidas sólo por el corto plazo.

Los Estados Unidos deberían abstenerse —y probablemente no lo harán— de regocijarse y “hacer leña de Japón”. Una crisis financiera en Japón es lo último que necesita Estados Unidos o cualquiera en el mundo desarrollado. Tampoco es de interés para Estados Unidos que la segunda mayor economía mundial tenga un gobierno desorganizado o a la deriva ni una sociedad cada

vez más desorientada. Circunstancias así sólo harían que los japoneses empezaran a buscar un chivo expiatorio y lo encontrarían en Estados Unidos.

Washington tiene todo el derecho a presionar mucho más a Tokio para que elimine los obstáculos a la entrada de mercancías, servicios e inversiones estadounidenses en términos justos. Japón no es tan proteccionista como el público estadounidense cree; si así fuera, las exportaciones a Japón de productos fabricados en Estados Unidos no se habrían casi duplicado en los últimos diez años, especialmente en productos de alta tecnología. De hecho, como proporción del comercio total entre Estados Unidos y Japón, el déficit es ahora sólo una pequeña parte de lo que era hace diez años. Y Japón sigue siendo de lejos el mejor cliente para los productos alimentarios y forestales de Estados Unidos, los cuales podría comprar fácilmente a otros proveedores al mismo precio y con la misma calidad.

Con todo, siguen existiendo obstáculos reales para el comercio exterior en Japón. Para bien o para mal, la desaparición de la amenaza soviética significa que ahora no hay razón alguna por la que Estados Unidos no pueda exigir el mismo acceso para sus productos, servicios e inversiones que los japoneses disfrutaban en los mercados, mucho menos restringidos, de este país.

Washington necesita una política comercial que se concentre en esos sectores donde la retirada de las barreras japonesas significará una auténtica diferencia. Eso implica, por ejemplo, olvidarse de la prohibición japonesa sobre las importaciones de arroz. La quejosa insistencia de Estados Unidos en el arroz no ayuda a nadie salvo a los políticos japoneses, que culpan hábilmente a la presión de Estados Unidos de verse obligados a reducir gradualmente unas subvenciones cada vez más onerosas a los políticamente influyentes cultivadores de arroz. Si algún país extranjero consigue proveer a Japón con grandes cantidades de arroz, no será California; serán Tailandia o Vietnam con sus bajos precios. Igualmente, penalizar las importaciones de coches japoneses, un paso que han estado pidiendo clamorosamente los Tres

Grandes de Detroit, es sólo algo sentimental que los sindicatos aplaudirían pero que no ayudaría en absoluto a Detroit. Sin embargo, sí que ayudaría a las relaciones públicas de los fabricantes de automóviles japoneses porque esas exigencias les darían el pretexto que tanto necesitan para acelerar sus planes con el fin de trasladar su producción para el mercado estadounidense totalmente fuera de Japón y pasarla a sus fábricas en Estados Unidos, donde los costes son, de hecho, más bajos que en casa. Y les daría una excusa perfecta para hacer algo políticamente impensable pero económicamente inevitable: despedir a los trabajadores japoneses que gozan de un empleo vitalicio.

Aparte de usar un poco más de inteligencia y un poco menos de retórica en las relaciones con Japón, lo único que Washington puede hacer es comprender la transición por la que está pasando Japón. Es necesario tomarse a Japón en serio porque es el único cliente que queda para los productos agrícolas y forestales de Estados Unidos y uno de los mayores clientes de productos manufacturados. Japón sigue siendo el único país no occidental plenamente democrático y desarrollado y la segunda economía mundial. No es un buen presagio que no haya, aparentemente, nadie con un cargo importante en el actual gobierno que parezca conocer o a quien parezca importarles mucho Japón.

## Un dólar débil fortalece a Japón

Desde hace una década, un gobierno tras otro —Reagan, Bush, Clinton— ha quitado importancia al valor de cambio del dólar respecto al yen. Cada vez que el dólar baja —y durante estos diez años ha caído desde 250 yens hasta por debajo de los 100— los expertos nos dicen que “esta vez” seguramente desaparecerá el déficit comercial con Japón. Y cada vez que el dólar cae los japoneses claman que el *endaka* —el yen alto— destruirá sus industrias y los llevará a la bancarrota.

Es cierto que las exportaciones fabriles de Estados Unidos a Japón se han duplicado en los últimos diez años, pero han crecido aun más rápidamente en países —algunos de Europa, otros de Latinoamérica— donde el valor del dólar ha *umentado*. Y pese al *endaka*, las exportaciones fabriles de Japón a Estados Unidos han crecido al mismo ritmo que las de Estados Unidos a Japón. Por lo tanto, el déficit comercial ha permanecido prácticamente igual, ampliándose incluso un poco desde la primera devaluación del dólar.

De hecho, ni el comercio de mercancías de Estados Unidos ni las ventas y beneficios de las empresas japonesas muestran la mínima correlación con el tipo de cambio. Si responden a algo es a los niveles relativos de actividad



económica de los dos países. Por ejemplo, aunque los beneficios de las industrias japonesas han sufrido un fuerte descenso en los últimos tres años, la causa principal no son menos exportaciones a Estados Unidos o unos beneficios menores en ese sector, sino la acusada caída de la economía *interior*, agravada por las enormes pérdidas que han sufrido esas empresas al jugar temerariamente en la Bolsa de Tokio y especular arriesgadamente en bienes raíces japoneses.

De acuerdo con todas las teorías económicas, esto sencillamente no podía suceder; el déficit comercial de Estados Unidos con Japón *tenía que* haber desaparecido o, por lo menos, *tenía que* haberse reducido de forma notable. Y los expertos de Washington siguen prometiendo que, de verdad, esto *sucedirá* la próxima vez, y de forma “inevitable”. Pero si durante toda una década lo inevitable no sucede, habría que dejar de prometerlo. De hecho, la política de un dólar barato hecha por los gobiernos de este país durante los últimos diez años ha descansado en supuestos totalmente erróneos respecto a la economía japonesa. Es Japón, más que Estados Unidos, quien se beneficia con un dólar barato.

La clave de esta aparente paradoja es que, tomando como base los flujos de fondos, Japón gasta tantos dólares en importaciones como gana por medio de sus exportaciones. En lo que hace al comercio de mercancías entre los dos países, el tipo de cambio carece de importancia: los dólares flotan. Por supuesto, algunas empresas en concreto pueden verse dañadas por un dólar más bajo, pero otras se benefician. Y en el total de las cuentas comerciales — esto es, en el comercio combinado de mercancías y servicios— Japón gasta, en realidad, más dólares en el exterior de los que gana por sus exportaciones. Cuanto más débil el dólar, menos yen necesita gastar Japón para conseguir los dólares que requieren sus cuentas exteriores.

Japón importa las cuatro quintas partes de su combustible y energía, un poco más de un tercio de sus alimentos y todas sus materias primas

industriales. Juntas, estas tres categorías constituyen la mitad del total de importaciones del país. (Como contraste, no representan más de una cuarta parte de las importaciones de Estados Unidos y menos de un tercio de las de Alemania.) Japón paga todas estas importaciones de productos primarios con dólares estadounidenses, incluso cuando, como en el caso del petróleo, proceden de otros países. De acuerdo con la teoría y la historia económicas, los precios de esos productos deberían haber aumentado su valor en dólares en la misma proporción en que el dólar bajó. Pero no lo hicieron.

Por el contrario, durante los últimos diez años, los precios en dólares de esos artículos —sea alimentos, materias primas industriales o petróleo— han caído en picada. En yen, Japón, el mayor importador del mundo, consigue unas gangas increíbles. Alimentar a su población, hacer funcionar sus fábricas y calentar sus hogares le cuesta, ahora, poco más de un tercio de lo que le costaba hace diez años. Como importador, Japón se beneficia, y mucho, con el *endaka*, y su nivel de vida se beneficia igualmente.

De las exportaciones de Japón, unas dos quintas partes se pagan en dólares —todo lo que se vende a Estados Unidos (ahora alrededor de una quinta parte del total), casi todo lo que va a Latinoamérica y todo lo que va a los tres países cuyas monedas han permanecido vinculadas al dólar: Gran Bretaña, Australia y Canadá. Y esas dos quintas partes de las exportaciones de mercancías japonesas aportan casi la misma cantidad de dólares que Japón necesita para pagar sus importaciones de productos primarios.

En 1992 —el año más representativo de esos diez y casi exactamente en el centro de la escala— la deuda de Japón por el concepto que nos ocupa fue de 118 mil millones de dólares; sus ingresos por sus exportaciones en dólares fueron de unos 120 mil millones. De hecho, Japón necesita unos cuantos miles de millones extra para cubrir su déficit en el comercio de servicios, pagable en dólares casi en su totalidad, y que asciende a unos 10 mil millones al año. Pero eso sólo significa que un dólar más barato los perjudica aun

menos.

Sumado a esto, sin embargo, Japón necesita dólares —y muchos— para invertir en el exterior. Durante los últimos diez años Japón se ha convertido en un importante inversor directo en el extranjero, construyendo fábricas y adquiriendo intereses en empresas de todo el mundo. Hasta hace uno o dos años la mayor parte de sus inversiones iban a Estados Unidos; ahora, para conseguir el acceso a la Unión Europea, los japoneses están invirtiendo copiosamente en el Reino Unido. Dado que la libra británica es la moneda europea que ha permanecido en mayor sincronía con el dólar durante los últimos diez años, la libra también se abarata para los japoneses cuando el valor del dólar disminuye.

En total, en 1991 —el año culminante— los japoneses necesitaron alrededor de 100 mil millones de dólares para sus inversiones en el extranjero. Esta cifra se financió con sus exportaciones a otros países distintos de Estados Unidos; principalmente países cuyas monedas no estaban vinculadas al dólar sino que se mantenían bastante estables respecto al yen (por ejemplo, el marco alemán). Así, Japón podía conseguir los dólares necesarios para invertir en Estados Unidos a un precio cada vez más bajo. Esto fue lo que le permitió construir fábricas y adquirir empresas en Estados Unidos (y en Gran Bretaña, Canadá y Australia) a precios de ocasión.

Nadie ha conseguido explicar todavía por qué los precios de los productos primarios no se elevaron proporcionalmente al caer el dólar respecto al yen (y respecto a todas las demás monedas clave excepto la libra esterlina). Pero sea cual fuere la respuesta, con certeza no tiene nada que ver con el comercio entre Estados Unidos y Japón. Podrían encontrarse argumentos muy sólidos para demostrar que un dólar *más caro* sería, de hecho, la mejor manera de reducir el déficit comercial de Estados Unidos con Japón en el espacio de tres a cinco años.

Cada vez más, el comercio no está determinado por los factores

tradicionales de “ventaja comparativa” tan caros a los economistas y, por ello, es cada vez menos sensible a los tipos de cambio; la experiencia de Estados Unidos con Japón es sólo un ejemplo. Cada vez más, el comercio sigue a la inversión.

Una parte muy importante y creciente de las exportaciones de Japón a Estados Unidos —tal vez suficiente para responder por la totalidad del déficit comercial de Estados Unidos con Japón— comprende piezas, suministros y maquinaria para las fábricas que Japón ha construido en este país y para las empresas que ha comprado. Si, por ejemplo, Toyota construye una fábrica en Kentucky, la mayor parte de la maquinaria y las herramientas que necesite serán compradas a quienes se las suministran para sus fábricas en Japón desde hace años. Y las piezas para los coches que la fábrica construya procederán de quienes se las suministran en Nagoya.

Los fabricantes estadounidenses actúan exactamente igual cuando invierten en fábricas y empresas en el extranjero. Pero el dólar barato ha hecho que sea prohibitivo para los estadounidenses invertir en Japón; es más, ha obligado a una reducción de su base inversora en aquel país. Varias empresas —un ejemplo sería Honeywell, de Minneapolis— han vendido su participación en filiales japonesas sea porque no podían permitirse gastar los yen necesarios para modernizar y expandir una filial rentable y en expansión, sea porque aprovecharon el alto valor del yen para conseguir los dólares que necesitaban en casa.

Un yen más barato desataría, con toda probabilidad, una inundación de inversiones estadounidenses en Japón —ahora el segundo mercado de consumo del mundo— y con ella una marea de exportaciones de artículos de alto valor añadido y empleos de alta calidad. Pero es también bastante posible que un dólar más alto aportara unos ingresos en divisas mucho más importantes que nuestras exportaciones de productos primarios a Japón, el mayor importador de esos productos en el mundo y de lejos el mayor

comprador de alimentos y materias primas, como la madera, de este país.

No obstante, todo esto no son más que conjeturas. Lo que está demostrado es que un dólar más barato no ha hecho desaparecer el déficit comercial de Estados Unidos con Japón y no hará que desaparezca. Lo único que hace es permitir que Japón consiga dólares a menor precio.

## La nueva superpotencia: los chinos de fuera de China

Los periódicos y revistas de Estados Unidos, Europa y Japón están llenos de historias sobre los nuevos multimillonarios: el puñado de chinos que, fuera de China, ha construido enormes multinacionales, con centrales en Hong Kong, Taipei o Singapur, pero también en Tailandia, Malasia e Indonesia. De hecho, estos magnates, aunque muy manifiestos y súper ricos, son sólo la punta de un enorme iceberg; invisibles —y cuidando mucho de evitar la publicidad—, hay muchísimas más multinacionales propiedad de chinos residentes en el exterior. La mayoría son de tamaño medio; por lo general, sus ventas en todo el mundo alcanzan varios cientos de millones de dólares. No obstante, colectivamente, son mucho mayores que todos los magnates juntos.

Un ejemplo es el grupo con un volumen de 400 millones de dólares construido por un hombre de ascendencia china cuyo abuelo llegó a Filipinas como obrero durante la Primera Guerra Mundial. El grupo comprende

dieciséis pequeñas fábricas distribuidas por todo el mundo; cada una produce sólo unos pocos productos muy tecnificados, generalmente sólo para un cliente o dos. Cuatro plantas, por ejemplo —dos en Estados Unidos, una en Japón y otra en el Reino Unido—, fabrican pequeñas pero esenciales piezas para las estaciones informáticas. Tres plantas —en Indonesia, Estados Unidos y el Reino Unido— fabrican piezas de precisión para los dos fabricantes más importantes de máquinas de coser —la estadounidense Singer y la alemana Plaff—, ahora propiedad, ambas, de otro grupo chino. Y así sucesivamente. Cada fábrica está constituida legalmente como empresa independiente con su propiedad registrada a nombre de su director local. Cada director es ciudadano del país en que está, aunque todos son de ascendencia china. Pero estos directores, tan ostensiblemente independientes, están controlados estrechamente; la propiedad real está ciento por ciento en manos del fundador en Manila y cada fábrica informa con gran detalle por lo menos dos veces a la semana al director general, que acaba de trasladarse, junto con el personal jerárquico del grupo, de Manila a Honolulu.

Nadie sabe cuántos de estos grupos hay; son de propiedad privada, no publican cifras de negocios ni informes anuales y son reservados en grado sumo. En Taiwán, donde muchos de ellos tienen a sus abogados, se calcula que hay por lo menos mil. Tampoco se conoce la envergadura de la economía china en otros países; una conjetura que se oye a menudo y que la sitúa por encima de dos billones de dólares en inversiones exteriores es desorbitadamente improbable: significaría que las inversiones en otros países hechas por los chinos del exterior serían mayores que las de Estados Unidos. Pero incluso 500 mil millones equivaldrían aproximadamente a las inversiones de Japón en otros países. Y, sin duda, los chinos del exterior son el mayor inversor en la misma China: han puesto allí más dinero que los estadounidenses o los japoneses; incluso más de lo que el gobierno chino ha invertido en su propia economía en la última década. Son así la fuerza que

impulsa el explosivo crecimiento económico de la China costera. Y, con la única excepción de Corea del Sur (que, en su conjunto, está cerrada para ellos), también encabezan las economías de los otros países de rápido crecimiento del Sudeste de Asia: no sólo las tres islas con una sólida población china —esto es, Hong Kong, Taiwán y Singapur— sino también Malasia (donde la etnia china representa el 30 por ciento de la población), Indonesia (con un 2 por ciento de población de etnia china) y las Filipinas (con el 1 por ciento de población de etnia china). Y están extendiendo sus actividades a cualquier lugar donde haya población de etnia china, aunque sea pequeña: a Estados Unidos y a Canadá, a Australia y a Europa. Los chinos del exterior se han convertido en la *nueva superpotencia económica*.

En el exterior, los nuevos grupos multinacionales de chinos tienen exactamente el mismo aspecto que las demás empresas. Pero aunque están constituidos como compañías, con una junta y cargos corporativos, funcionan de una forma drásticamente diferente de todas las demás en la economía mundial. La mejor manera de describirlos es tal vez como un clan unido que hace negocios. Cada jefe de fábrica del grupo de Manila está relacionado con el fundador y con los demás jefes, sea por lazos de sangre o por matrimonio, aunque sólo sea de forma lejana. “No soñaríamos en entrar en una nueva empresa —me dijo el director gerente— si no tuviéramos a un familiar disponible para dirigirla.” Este directivo no es de etnia china, es holandés —era director de una de las grandes fábricas de Phillips en Asia—, pero se casó con la sobrina del fundador y, según comentó, cuando se incorporó al grupo éste le dijo: “No me importa cuántas concubinas o amantes tengas, pero el día que mi sobrina y tú os separéis o presentéis una demanda de divorcio, ya puedes buscarte otro trabajo”. Y la palabra del fundador es ley. Pero su autoridad se parece mucho más a la de un confuciano cabeza de la casa (o a la de un jefe escocés de antaño en las Highlands) que a la del máximo director de una empresa. Se espera que tome sus decisiones para el mejor interés del



clan y que gobierne de forma que garantice la supervivencia y prosperidad de éste. Lo que mantiene unidas a las multinacionales de los chinos del exterior no es ni la propiedad ni un contrato legal, es la confianza mutua y las obligaciones mutuas intrínsecas a la pertenencia a su clan.

Esta estructura tiene raíces profundas en la cultura y la historia chinas, remontándose a hace más de dos milenios. Fue la única manera de que los comerciantes pudieran sobrevivir en un país que no conocía ninguna ley civil (sigue sin hacerlo) y en el cual no había (y sigue sin haber) ninguna apelación contra un mandarín local que podía ser arbitrario, que a menudo era corrupto y que por lo general despreciaba el “comercio”. La supervivencia dependía de la habilidad para traspasar en un abrir y cerrar de ojos el dinero y el negocio a algún primo lejano, sin contrato ni nada por escrito. La única sanción en este sistema —y una muy eficaz— es la deshonor y el ostracismo por parte de toda la comunidad económica para cualquiera que traicione su confianza.

Hay una tremenda fuerza en esta tradición que explica en gran medida por qué fuera de China estos grupos han conocido una expansión tan rápida. Si hay un miembro capacitado del clan disponible en un país o en un sector dados, el grupo suele conseguir que se incorpore a él apelando a su espíritu de clan. Así, a diferencia de la empresa japonesa, el grupo no tiene que esperar hasta haber producido a sus propios directores desde la nada a fin de expandirse. Y a diferencia de la típica empresa occidental, hay poca resistencia interna a que alguien de afuera se incorpore a un puesto de importancia, después de todo, es “de la familia”. “Diez de nuestros dieciséis jefes de planta —me dijo el director gerente del grupo de Manila— han trabajado para empresas occidentales pero estaban dispuestos a unirse a las empresas del clan.” Y dado que se acepta que el grupo tiene que funcionar a fin de perpetuar al clan y su prosperidad, un miembro de la familia perezoso o incompetente es mantenido, por lo general, fuera de un puesto de alto nivel e incluso fuera del negocio en su conjunto. El fundador y jefe ejecutivo del

grupo de Manila quería que sus dos hijos le sucedieran, pero los miembros del clan que gobernaban las fábricas dejaron claro que no los aceptarían y persuadieron al fundador para que designara a su candidato, el director gerente holandés, como heredero. “Mi dinero —me comentó otro directivo de un grupo chino en Malasia— se lo puedo dejar a quienquiera que yo escoja; mi poder tengo que dejárselo a alguien de quien mis asociados puedan fiarse”. Los japoneses, se ha dicho a menudo, deben su éxito a su capacidad para gobernar la corporación moderna como si fuera una familia. Los chinos en el exterior de China deben su éxito a su capacidad para gobernar su familia como si fuera una corporación moderna.

Pero pese a toda su fuerza, la multinacional china en el exterior tendrá que cambiar bastante en la próxima década; de hecho, fuera adonde fuese en un reciente viaje que hice por el Sudeste de Asia, la conversación giraba siempre en torno a la necesidad de cambios drásticos. Para empezar, los fundadores que siguen gobernando los grupos están, en la mayoría de los casos, haciéndose viejos. El jefe del grupo establecido en Manila, por ejemplo, tiene setenta y tres años. Los sucesores de los fundadores han crecido en un mundo muy diferente; muchos de ellos han recibido una educación europea. “Nuestro próximo director general —me dijo el número dos de una multinacional con base en Taiwán (y que está creciendo muy rápido)— no puede ser un confuciano ‘cabeza de la casa’ o ‘hermano mayor’; tendrá que ser un constructor y líder de equipos; eso es lo que aprendimos cuando estudiábamos en los Estados Unidos.” Pero, además, para que las multinacionales chinas en el exterior crezcan y especialmente para que crezcan en la misma China, tendrán que participar en empresas conjuntas de todo tipo con personas de otros países —occidentales y japonesas— a quienes la tradición china les es totalmente ajena. Sólo los extranjeros —de Estados Unidos, de Japón, de Europa— tienen la tecnología para construir, por ejemplo, los trenes que China necesita tan acuciantemente.

Pero las empresas que hablan chino, es decir, los chinos del exterior, seguirán siendo necesarias para mantener y hacer funcionar esos trenes. Y las empresas conjuntas, como comprenden plenamente los jóvenes chinos de afuera del país, significan planes de negocios escritos y acuerdos contractuales claros, cosas que la tradición china abomina. Significa además algo incluso más aborrecible: compartir información. Pero sobre todo, la multinacional china en el exterior no podrá crecer hasta que aprenda a incorporar a “extraños”, esto es, a chinos de fuera del clan. Si se necesita un metalúrgico o un especialista en informática, lo que importa es su competencia, no su pertenencia al clan. Y esa persona esperará ser tratada como igual; si no lo es, se marchará. En todos los lugares en que he estado en el Sudeste de Asia, el primer tema que surgía era cómo tratar al extraño y era también el que provocaba polémicas más acaloradas. “Para mantener la cohesión del clan, no podemos en modo alguno tratar como igual a un chino que no es miembro del clan —decía todo el mundo—; sin embargo, para que la empresa crezca hemos de hacerlo.”

Y está también, claro, la grave incertidumbre sobre el futuro de la China continental. Sólo unos pocos grupos, generalmente de Hong Kong, tienen todos sus intereses en China. Hay incluso algunos —la mayoría en Singapur, pero también en Malasia y en Indonesia— que se han mantenido totalmente alejados de China continental. Pero todos los chinos del exterior saben que su futuro depende estrechamente de cómo le vaya a China y en los países en que son una minoría (muy envidiada), es decir, en Tailandia, Malasia, Indonesia y las Filipinas, los chinos saben también que incluso su supervivencia económica puede depender de la salud y el vigor de China. Y no he conocido ni uno solo de esos chinos que previera otra cosa que una década de sorpresas y turbulencia para China continental.

No obstante, todos y cada uno de los jóvenes chinos en otros países —los que ahora se están haciendo cargo de la gestión día a día de sus

multinacionales— estaban seguros de que su grupo podría resolver con éxito sus problemas y seguir manteniendo su carácter chino. “Cambiarán los detalles, pero no cambiarán los fundamentos como tampoco los japoneses cambiaron los suyos cuando se modernizaron”, me dijo un abogado de Taipei que es el confidente de un gran número de esos líderes empresariales chinos. “¡Y funcionará!”

¿Será *Los secretos de la gestión china* el título del libro de gestión más vendido en el año 2005?

Cuarta parte

LA SOCIEDAD

## Un siglo de transformaciones sociales

### *Introducción*

Ningún siglo en la historia de la humanidad ha vivido tantas y tan radicales transformaciones sociales como el siglo XX. Tengo la teoría de que esas transformaciones resultarán ser los acontecimientos más significativos de este siglo y su legado más duradero. En los desarrollados países del libre mercado —sólo una quinta parte de la población mundial, pero el modelo de todos los demás— el trabajo y la fuerza laboral, la sociedad y la forma de gobierno son, en la última década de este siglo, *cualitativa y cuantitativamente* diferentes tanto de los de principios de siglo como de cualquier cosa experimentada antes en la historia de la humanidad; diferentes en su configuración, en sus procedimientos, en sus problemas y en sus estructuras.

En otros tiempos, cambios sociales mucho menores y más lentos desataron violentas crisis intelectuales y espirituales, rebeliones y guerras civiles. Las extremas transformaciones sociales de este siglo apenas han causado conmoción alguna. Se han desarrollado con un mínimo de fricción, con un

mínimo de trastornos y, a decir verdad, con un mínimo de atención por parte de los expertos, los políticos, la prensa y el público. Puede que este siglo nuestro haya sido el más cruel y violento de la historia, con sus guerras mundiales y civiles, con sus torturas en masa, sus limpiezas étnicas y sus genocidios. Pero todas estas matanzas, todos estos horrores infligidos a la raza humana por los *Weltbeglücker*,<sup>3</sup> como se ve claramente en retrospectiva, eran sólo eso: matanzas y horrores sin sentido. Hitler, Stalin y Mao, los tres genios del mal de este siglo, destruyeron, pero no crearon nada.

Es más, si este siglo prueba algo, es la inutilidad de la política. Incluso para el más dogmático creyente en el determinismo histórico sería difícil explicar las transformaciones sociales de este siglo como causadas por los acontecimientos políticos que han sido titular de los periódicos, o explicar esos acontecimientos de titular como causados por las transformaciones sociales. Pero son estas últimas, que fluyen como corrientes oceánicas muy por debajo de la atormentada superficie del mar, batida por los huracanes, las que tienen un efecto duradero, permanente. Esas transformaciones, y no toda la violencia de la superficie política, han modificado la sociedad y la economía, la comunidad y la forma de gobierno en que vivimos.

### *I. La estructura social y sus transformaciones*

Antes de la Segunda Guerra Mundial el grupo de población más importante eran los campesinos. Ya no eran *la* población en todas partes, como lo habían sido desde el inicio de la historia y como lo seguían siendo en todos los países al final de las guerras napoleónicas, hace cien años. Pero salvo en Inglaterra y Bélgica, eran todavía casi mayoría en todos los países desarrollados —en Alemania, en Francia, en Japón y en Estados Unidos— y, por supuesto, también en todos los países en desarrollo y del Tercer Mundo.

Hace ochenta años, en vísperas de la Primera Guerra Mundial, se

consideraba axiomático que los países desarrollados —Norteamérica era la única excepción— serían cada vez más incapaces de alimentarse por sí mismos y tendrían que contar con las importaciones de alimentos procedentes de zonas no industrializadas ni desarrolladas. Inglaterra y Bélgica eran ya importadores masivos de alimentos; Alemania, Holanda y Suiza apenas conseguían equilibrar sus cuentas en ese sector. Y el temor a llegar a depender de las importaciones de alimentos aparecía en el Japón del período Meiji, después de 1890, como clave de la política japonesa para justificar la anexión de territorios con excedente en alimentos, como Taiwán y Corea, y como fuerza psicológica para respaldar el naciente imperialismo japonés.

Hoy, sólo Japón entre los países desarrollados más importantes del libre mercado importa grandes cantidades de alimentos. (De forma innecesaria; su debilidad como productor es mayormente el resultado de una política caduca de subvenciones al cultivo del arroz, que impide que el país desarrolle una agricultura moderna y productiva.) Todos los demás países con libre mercado son productores excedentarios de alimentos, pese a unas poblaciones urbanas cada vez mayores. En todos estos países, la producción alimentaria es hoy muchas veces mayor a la de hace ochenta años, en Estados Unidos entre ocho y diez veces mayor.

Pero en todos los países desarrollados con libre mercado —incluyendo Japón— los campesinos son ahora, como máximo, el 5 por ciento de la población y la fuerza laboral; esto es, una décima parte que hace ochenta años. De hecho, los campesinos *productivos* son menos de la mitad de la población agrícola total, sólo un 2 por ciento de la fuerza laboral. Y estos productores agrícolas no son “campesinos” en ningún sentido de la palabra; son “empresas agrícolas” que producen, elaboran y venden sus productos y que constituyen el sector con un uso más intensivo de capital, tecnología e información. Los campesinos tradicionales están cercanos a la extinción, incluso en Japón. Y los que quedan se han convertido en una especie



protegida que sólo se mantiene viva por las enormes subvenciones.

Alrededor de 1900, el segundo grupo de población en tamaño en todos los países desarrollados eran los sirvientes. Se los consideraba una “ley de la naturaleza” en el mismo grado que los campesinos. El censo británico de 1910 definía a la “clase media baja” como un hogar en el que se empleaba a menos de tres sirvientes. Y mientras que los campesinos como proporción de la población y la fuerza laboral habían ido disminuyendo sin cesar a lo largo del siglo XIX, el número de sirvientes, tanto en cifras absolutas como en porcentaje, siguió creciendo sin cesar hasta la Primera Guerra Mundial. (Y en ningún lugar más rápido que en Estados Unidos, con su enorme afluencia de inmigrantes. Casi sin tierras libres disponibles hacia 1900, un empleo como sirviente era, para muchos recién llegados, el único trabajo a su alcance.) Ochenta años después, los sirvientes domésticos son, prácticamente, una especie extinta en los países desarrollados. Pocas personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial, esto es, quienes tienen ahora menos de cincuenta años, los han visto siquiera, excepto en las obras de teatro o en las películas antiguas.

Campesinos y sirvientes eran no sólo los grupos sociales *más numerosos*, eran también los grupos sociales más antiguos. Juntos habían sido, a lo largo de los tiempos, el fundamento de la economía y la sociedad, el fundamento de la “civilización”. Los sirvientes, tanto si eran esclavos como sujetos por contrato, o mozos del campo, precedieron a los labradores en varios milenios. Los patriarcas del Viejo Testamento seguían siendo nómadas dedicados al pastoreo, en lugar de labradores establecidos. Pero tenían un gran número de sirvientes de todas clases.

Las grandes ciudades no son nada nuevo. Nínive y Babilonia eran ciudades muy grandes, como también lo era la capital del emperador Han en China

doscientos años antes de Cristo y la Roma de los Césares. Pero estas grandes ciudades eran islotes en un mar rural. Esto seguía siendo así en gran parte para el mundo social de 1900, pese a la fama y el *glamour* de un París, un Londres, un Nueva York, un Boston o un Tokio. Se seguía aceptando de forma general —entonces como en el *Erga Kai Hemera (Días y trabajos)*, de Hellas de Hesíodo, escrito en el siglo octavo antes de Cristo— que las ciudades eran “parásitos” y los campesinos eran la “auténtica nación”. En su tecnología la sociedad de 1900 estaba ya mucho más cerca del año 2000 que del año 1800. Tenía barcos a vapor, ferrocarriles, bastantes coches y, en 1903, el avión. Tenía electricidad, teléfono, telégrafo sin hilos y las primeras películas. Pero, socialmente, 1900 seguía más cerca de 1800 y de la antigüedad que de nosotros, es decir, de 1994. La sociedad seguía organizada en torno a los campesinos y a los sirvientes, ambos viviendo todavía en gran parte a la manera de sus antepasados de los tiempos de Hesíodo y Virgilio, haciendo el mismo trabajo y utilizando casi las mismas herramientas.

En la desarrollada sociedad del año 2000, los campesinos son poco más que nostalgia y los sirvientes ni siquiera eso.

No obstante, esas enormes transformaciones se han conseguido en todos los países desarrollados con libre mercado sin guerra civil y, en realidad, en casi completo silencio. Sólo ahora que su población agrícola ha quedado reducida casi a cero, los totalmente urbanos franceses afirman enfáticamente que el suyo debería ser un “país rural” con una “civilización rural”.

### *Apogeo y ocaso del obrero de fábrica*

Una razón, de hecho la razón principal, de que la transformación causara tan poca agitación fue que para 1900 una nueva clase, los obreros de fábrica (los proletarios de Marx), eran el grupo socialmente dominante. A los campesinos —y no sólo en Kansas— se los conjuraba ruidosamente para que

protestaran más y cultivaran menos, pero ni siquiera los mismos campesinos hacían mucho caso; los sirvientes eran claramente la clase más explotada que había entonces, pero cuando se hablaba o escribía sobre la “cuestión social” antes de la Primera Guerra Mundial, a quienes se referían era a los obreros industriales. Estos obreros seguían siendo una pequeña minoría de la población y de la fuerza laboral —hasta la Primera Guerra Civil, como máximo, una octava o una sexta parte del total— y muy superados en número por las tradicionales clases “bajas” de campesinos y sirvientes. Pero la sociedad del siglo XX estaba obsesionada por los obreros de fábrica, tenía una fijación con ellos, estaba bajo su conjuro.

Los agricultores y los sirvientes estaban en todas partes, pero en tanto que “clase” eran invisibles. Los sirvientes vivían y trabajaban en pequeños grupos aislados de dos o tres, en hogares individuales o en haciendas individuales; los agricultores también estaban dispersos. Sobre todo, estas clases bajas tradicionales no estaban organizadas; es más, no podían estarlo. Los esclavos empleados en las minas o en la producción de mercancías se habían sublevado con frecuencia en el mundo antiguo, aunque siempre sin éxito. Pero no nos consta que haya habido ninguna manifestación ni una sola marcha de protesta de sirvientes en lugar ni momento alguno. Hubo revueltas de campesinos en abundancia, en ningún lugar más a menudo que en el Japón de los Tokugawa a partir de 1700 o en la China imperial, también a partir del mismo año. Pero a excepción de dos revueltas chinas en el siglo XIX —la Rebelión de Taiping hacia mediados y la de los Boxers a finales del mismo siglo, que duraron, ambas, muchos años y estuvieron cerca de destruir el régimen— todas las revueltas de campesinos han perdido fuerza después de unas pocas semanas sangrientas. Como nos enseña la historia, los campesinos son muy difíciles de organizar y no permanecen organizados, razón por la que se ganaron el desprecio de Marx.

La nueva clase, los obreros industriales, eran muy visibles. Esto es lo que

hizo de ellos una “clase”. No tenían más remedio que vivir en poblaciones y ciudades con una población densa —en St. Denis, en las afueras de París; en Wedding, Berlín y en Ottakring, Viena; en las ciudades textiles de Lancashire, en las ciudades del acero del Valle de Monongahela, Estados Unidos, y en Kobe, Japón. Y pronto se demostró que eran muy organizables, produciéndose las primeras huelgas casi tan pronto como hubo obreros de fábrica. *Tiempos difíciles*, el angustioso relato hecho por Charles Dickens de un feroz conflicto laboral en una fábrica de tejidos de algodón, se publicó en 1854, sólo seis años después de que Marx y Engels escribieran *El manifiesto comunista*.

Para 1900 había quedado bastante claro que los obreros industriales no se convertirían en la mayoría que Marx había predicho sólo hacía unas décadas y, por lo tanto, no aplastarían a los capitalistas sólo gracias a su número. No obstante, el escritor radical más influyente de la época anterior a la Primera Guerra Mundial, el antiguo marxista y sindicalista revolucionario francés Georges Sorel, encontró, en 1906, una amplia aceptación para su tesis según la cual los proletarios derrumbarían el orden establecido y tomarían el poder por medio de su organización y de la utilización violenta de una huelga general. No fue sólo Lenin quien hizo de la tesis de Sorel la base de su revisión del marxismo y construyó en torno a ella su estrategia en 1917 y 1918; tanto Mussolini como Hitler —y Mao diez años más tarde— elaboraron también sus estrategias en torno a la tesis de Sorel. La frase de Mao “El poder nace del cañón de un arma” es casi una cita de Sorel al pie de la letra. El obrero industrial se transformó en la “cuestión social” de 1900 porque fue la primera “clase baja” de la historia que podía organizarse y permanecer organizada.

Ninguna clase en la historia ha tenido un auge tan rápido como el obrero

industrial y ninguna ha caído tan velozmente tampoco.

En 1883, el año en que muere Marx, los “proletarios” seguían siendo una minoría entre los trabajadores de la industria. La mayoría eran entonces obreros especializados empleados en pequeños talleres artesanales con veinte o treinta trabajadores como máximo cada uno. De los antihéroes de la mejor novela “proletaria” del siglo XIX, *The Princess Casamassima*, de Henry James —publicada en 1886, sólo tres años después de la muerte de Marx (y por cierto que sólo a Henry James podía ocurrírsele dar ese título a la historia de unos terroristas de la clase obrera)—, uno es un muy hábil encuadernador, el otro un igualmente hábil farmacéutico. De forma similar, los protagonistas de *Die Weber (Los tejedores)*, de Gerhart Hauptmann —escrita en 1892 y la única obra de teatro “proletaria” de éxito (su autor recibiría el Premio Nobel de Literatura por ella)—, son hombres con un oficio especializado que trabajan en sus casas y no en una fábrica.

Hacia 1900, *obrero industrial* era sinónimo de *operario de máquina* en una fábrica que empleaba a cientos, si no miles, de personas. Estos obreros de fábrica sí que eran los proletarios de Marx, sin posición social, sin poder político, sin poder económico o adquisitivo.

Según quiere la mitología popular, el modelo T de Henry Ford era tan barato que sus obreros podían permitirse comprarlo. Pero a 750 dólares, su precio era más de tres veces superior al total de los ingresos *anuales* de un operario en Estados Unidos: 70 u 80 centavos diarios era un buen jornal. Con todo, los operarios de este país eran ya por entonces los obreros industriales mejor pagados del mundo.

Los obreros de 1900 —incluso de 1913— no tenían pensiones, ni vacaciones pagadas, ni paga por horas extras, ni por trabajar los domingos o por la noche, ni seguro de enfermedad (salvo en Alemania), ni subsidio de desempleo, ni seguridad laboral de tipo alguno. Una de las primeras leyes que limitó la jornada laboral para los hombres adultos —promulgada en Austria

en 1884— la establecía en *once* horas, seis días a la semana. Los obreros industriales, en 1913, trabajaban en todas partes un mínimo de tres mil horas al año. Sus sindicatos seguían oficialmente proscritos o, en el mejor de los casos, eran apenas tolerados. Pero los obreros habían mostrado su capacidad para organizarse. Habían mostrado su capacidad para actuar como una “clase”.

En los años cincuenta, los obreros industriales se habían convertido en el grupo más numeroso en todos los países desarrollados, aunque sólo durante la guerra fueron una mayoría real. Y se habían vuelto eminentemente respetables. En todos los países desarrollados del libre mercado eran económicamente “clase media”. De hecho, en Estados Unidos —y pronto también en la Europa no comunista— los obreros sindicalizados de industrias de fabricación en serie (algo por entonces generalizado) habían alcanzado, y a veces incluso superado, niveles cercanos a los ingresos de la clase alta, con unos ingresos anuales —incluyendo beneficios complementarios— que llegaban a los 50.000 dólares, y en la industria del automóvil (por ejemplo, en Ford) superaban los 100.000 dólares. Tenían una amplia seguridad laboral, pensiones, vacaciones largas y pagadas, completo seguro de desempleo o “empleo vitalicio”. Sobre todo, habían conseguido poder político. No era sólo en Gran Bretaña donde se veía a los sindicatos como el “gobierno real”, con mayor poder que el primer ministro y el Parlamento. En Estados Unidos, también, e igualmente en Alemania, Francia e Italia, los sindicatos se mostraban como las fuerzas *políticas* más poderosas y mejor organizadas del país. Y en Japón estuvieron muy cerca —en 1948, con la huelga de Toyota y en 1954 con la de Nissan— de provocar la caída del “sistema” y tomar ellos mismos el poder.

No obstante, en 1990, tanto los obreros industriales como sus sindicatos estaban en total e irreversible retirada. Se habían vuelto marginales en número: mientras que en los años cincuenta los obreros que fabricaban o

trasladaban cosas representaban las dos quintas partes de la fuerza laboral de Estados Unidos, a principios de los noventa esa proporción era de menos de una quinta parte; es decir, no superior a la de 1900, cuando se inició su meteórico ascenso. En los demás países desarrollados ese declive fue más lento al principio, pero después de 1980 empezó a acelerarse en todas partes. Para el año 2000 o 2010, en todos los países desarrollados del libre mercado los obreros de fábrica no representarán más de una décima parte, o como mucho una octava parte, de la fuerza laboral. También el poder sindical ha ido disminuyendo con la misma rapidez. Mientras que en los cincuenta y sesenta la Unión Nacional de Mineros del Reino Unido hacía astillas de los primeros ministros, en los ochenta, Margaret Thatcher ganaba una elección tras otra mostrando su desprecio por la fuerza obrera organizada y recortando gradualmente su poder político y sus privilegios. El obrero de fábrica y su sindicato están siguiendo el camino del campesino.

A diferencia de los sirvientes, los obreros no desaparecerán, como tampoco los productores agrícolas han desaparecido ni desaparecerán. Pero al igual que el “agricultor” tradicional es ahora receptor de subvenciones, en lugar de “productor”, también el obrero se convertirá principalmente en una fuerza auxiliar. Su lugar ya está siendo ocupado por un “tecnólogo”, es decir, por alguien que trabaja tanto con sus manos como con sus conocimientos teóricos. (A modo de ejemplo citemos los técnicos informáticos o paramédicos como los técnicos en rayos X, los fisioterapeutas, los técnicos de los laboratorios médicos, etcétera, que han sido el grupo de crecimiento más rápido de la fuerza laboral de Estados Unidos desde 1980.)

Y, en lugar de una “clase”, es decir, de un grupo coherente, reconocible, definido y consciente de sí mismo, el obrero de fábrica pronto puede ser sólo otro “grupo de presión”.

Los cronistas del ascenso de los obreros industriales tienden a destacar los episodios violentos, los choques entre huelguistas y policía especialmente. La

razón es probablemente que los teóricos y propagandistas del socialismo, el anarquismo y el comunismo —desde Marx hasta Marcuse en los sesenta— no dejaban de hablar y escribir sobre la “revolución” y la “violencia”. En la realidad, el ascenso del obrero industrial fue notablemente *no violento*. Las tremendas violencias de este siglo —las guerras mundiales y civiles, los genocidios, las limpiezas étnicas, etcétera— han sido todas violencias desde arriba en lugar de violencias desde abajo; y no han guardado relación con la transformación de la sociedad, tanto si hablamos de la reducción del número de campesinos, de la desaparición de los sirvientes como del ascenso del obrero industrial. De hecho, ya nadie trata de explicar todas esas grandes convulsiones como “la crisis del capitalismo”, como era de típica retórica marxista hace sólo treinta años.

En contraste con las predicciones marxistas y sindicalistas, el auge del obrero industrial no desestabilizó a la sociedad; al contrario, resultó ser el *fenómeno social más estabilizador* del siglo, el que explica por qué la desaparición del campesino y del sirviente no produjo ninguna crisis social.

Los “cercamientos” de la Inglaterra de los siglos XVII y XVIII, que expulsaron a los campesinos de las tierras, tuvieron un alcance local bastante limitado pero provocaron reacciones fuertes y a menudo muy violentas. Además, se les prestó mucha atención y fueron objeto de acaloradas disputas por parte de escritores, poetas, políticos y el público; como ejemplo tenemos el gran poema de Oliver Goldsmith, escrito en 1770, *The Deserted Village*, tal vez el poema más conocido y citado en la Inglaterra de 1800. De forma parecida, la *Bauernlegen* de Prusia Oriental a principios del siglo XIX, por la cual los agricultores arrendatarios fueron expulsados de sus tierras para transformarlas en explotaciones agrícolas a gran escala, tuvo una profunda resonancia política y cultural. Pero la “huida de la tierra” mucho más masiva, que empezó en las últimas décadas del siglo XIX y que ha proseguido de forma continuada hasta hoy, ha pasado casi desapercibida salvo para los



estadísticos. La “huida del servicio doméstico” igualmente masiva, que se inició después de la Primera Guerra Mundial, no ha sido ni siquiera considerada por los estadísticos.

Tanto la huida de la tierra como la huida del servicio doméstico fueron voluntarias. Campesinos y sirvientes se pasaron al empleo industrial tan rápido como pudieron. Los puestos de trabajo en la industria no requerían ningún oficio que ya no tuvieran ni tampoco conocimientos adicionales. Al contrario, los campesinos en general sabían hacer bastantes más cosas de las que se requerían para ser un operario de máquina en una planta de fabricación en serie, y lo mismo puede decirse de los sirvientes domésticos. Sin duda, hasta la Primera Guerra Mundial el trabajo en la industria estuvo mal pagado pero mejor que el trabajo en el campo o en el servicio doméstico. Hasta 1913 —y hasta la Segunda Guerra Mundial en algunos países como Japón— los obreros trabajaban muchas horas, pero menos que los campesinos y los sirvientes. Por añadidura, trabajaban horas *especificadas*, el resto del día era suyo, lo cual no podía decirse ni del trabajo de la tierra ni del trabajo como sirviente doméstico.

Los libros de historia recogen lo sórdido de las primeras industrias, la pobreza de los obreros y su explotación. Es cierto que trabajaban en condiciones indignas y que vivían en la pobreza y que se los explotaba duramente, pero vivían mejor de lo que hubieran vivido en una granja o en la casa de sus amos, y los trataban mejor.

Una prueba de esto es que la mortalidad infantil empezó a descender tan pronto como los sirvientes pasaron a trabajar en las fábricas. Anteriormente, las ciudades nunca se reproducían a sí mismas; dependían para su perpetuidad de la constante afluencia de gente del campo. Esto seguía siendo cierto a mediados del siglo XIX, pero con la ampliación del empleo en la industria la ciudad se convirtió en el centro del crecimiento de la población. En parte, esto fue el resultado de las nuevas medidas de salud pública:

suministro de agua limpia, recolección y tratamiento de residuos, cuarentena e inoculación contra las epidemias. Estas medidas —y fueron efectivas principalmente en las ciudades— contrarrestaron, o por lo menos contuvieron, los riesgos de la aglomeración que había convertido las ciudades tradicionales en caldos de cultivo para la peste. Pero el factor independiente más importante en la reducción exponencial de la mortalidad infantil según se extendía la industrialización fue, con certeza, la mejora en las condiciones de vida aportadas por el advenimiento de la fábrica: mejores viviendas, mejor nutrición, carga de trabajo más ligera y menos accidentes. El descenso de la mortalidad infantil, y con él el explosivo aumento de la población, guarda correlación con un único fenómeno: la industrialización. Las primeras fábricas eran, en verdad, los “lugares satánicos” del magnífico poema de William Blake. Pero el campo no era la “tierra verde y placentera” que él cantaba; era (lo he dicho antes) un lugar mísero e incluso más satánico, aunque pintoresco.

Para el campesino y el sirviente, el trabajo industrial era una oportunidad. De hecho, era la primera oportunidad que tenían en la historia de la sociedad para mejorar su posición de forma notable sin tener que emigrar. En los países desarrollados con mercado libre, cada generación de los últimos cien o ciento cincuenta años podía esperar que le fuera bastante mejor que a la anterior. La razón principal era que campesinos y sirvientes podían convertirse, y se convertían, en obreros industriales.

Como los obreros industriales se concentraban en grupos, es decir, como trabajaban en una gran fábrica en lugar de en un pequeño taller o en su casa, podía hacerse un trabajo sistemático sobre su *productividad*. Iniciado en 1881 —dos años antes de la muerte de Marx— el estudio sistemático del trabajo, las tareas y las herramientas han elevado la productividad del trabajo manual aplicado a fabricar y trasladar cosas entre un 3 y un 4 por ciento compuesto anual, llegando a un aumento total de cincuenta veces en la producción por

obrero en cien años. Sobre esto descansan todos los beneficios sociales y económicos conseguidos durante ese período. Y al contrario de lo que “todo el mundo” sabía en el siglo XIX —no sólo Marx sino también los “conservadores”, como J. P. Morgan, Bismarck y Disraeli—, prácticamente todos esos beneficios han recaído en el obrero de fábrica, la mitad en forma de una fuerte reducción de la jornada laboral (con recortes que van desde el 40 por ciento en Japón hasta el 50 por ciento en Alemania), y la otra mitad en forma de un aumento de veinticinco veces en el salario real de los obreros que fabrican o trasladan cosas.

Había pues muy buenas razones para que el *ascenso* de los obreros fuera pacífico en lugar de violento, por no hablar de “revolucionario”; pero ¿cómo explicar que su *declive* haya sido igualmente pacífico y casi totalmente carente de protestas sociales, de convulsiones, de trastornos graves, por lo menos en Estados Unidos?

### *El ascenso del trabajador del saber*

La aparición de la “clase” que sucede al obrero industrial no es una oportunidad para él, es una amenaza. El nuevo grupo dominante que surge está formado por los “trabajadores del saber”. El término mismo era desconocido hace cuarenta años; yo lo acuñé por primera vez en 1959, en mi libro *The Landmarks of Tomorrow*. Cuando acabe este siglo, los trabajadores del saber representarán un tercio o más de la fuerza laboral de Estados Unidos, esto es, una proporción equivalente a lo alcanzado nunca por los obreros industriales, excepto en tiempos de guerra. La mayoría de los trabajadores del saber están tan bien pagados como los obreros, o mejor aun. Y los nuevos empleos ofrecen oportunidades individuales mucho mayores.

Pero —y es un gran pero— los nuevos puestos de trabajo exigen, en su gran mayoría, una preparación que el obrero no posee y que está poco dotado

para adquirir; requieren un grado importante de educación académica y la capacidad para adquirir y aplicar conocimientos teóricos y analíticos; necesitan una forma diferente de abordar el trabajo y una diferente actitud mental. Y, sobre todo, precisan de un hábito de aprendizaje continuado.

Los campesinos, los sirvientes, los operarios han aprendido todo lo que necesitan para el trabajo que van a hacer toda la vida después de un aprendizaje bastante corto —un año o dos para los campesinos y sirvientes, unas pocas semanas para los operarios. Pero el trabajo del saber —y una buena parte del trabajo en servicios como la venta directa— no se basa en la *experiencia*, como siempre ha sido el caso del trabajo manual. Se basa en el *aprendizaje*. Acceder a él exige una educación estructurada, o por lo menos una formación estructurada. El trabajo industrial con una máquina seguía siendo, como tal, tradicional. El trabajo del saber y la mayor parte del trabajo en servicios se apartan, en sus características, de lo tradicional. Los obreros industriales desplazados no pueden, pues, pasar a trabajar en servicios o como trabajadores del saber a la manera en que los campesinos o sirvientes pasaron a ocupar puestos en la industria. Como mínimo tienen que efectuar un cambio importante en sus actitudes, valores y creencias básicos.

En Estados Unidos la fuerza laboral de la industria ha disminuido más rápido y en un mayor grado en estas últimas décadas del siglo, y al mismo tiempo la producción industrial ha crecido más rapidameante que en cualquier otro país desarrollado, con la única excepción de Japón.

Ese cambio ha agravado el problema más antiguo y difícil de resolver para el país: la situación de los negros. En los cuarenta años transcurridos desde la Segunda Guerra Mundial, la posición económica de los negros en Estados Unidos ha mejorado más rápidamente que la de cualquier otro grupo en la historia de este país, o de cualquier otro. Las tres quintas partes de los negros han accedido a ingresos de clase media —antes de la guerra esa cifra era sólo de una veinteava parte—; pero la mitad de ese grupo alcanzó *ingresos* de

clase media, no *puestos de trabajo* de clase media. Desde el final de la guerra un número cada vez mayor de negros ha pasado a ocupar puestos de trabajo sindicados y no especializados en industrias de fabricación en serie; esto es, puestos que pagan salarios de clase media y media alta pero que no exigen educación o formación alguna. Y éstos son los puestos de trabajo que están desapareciendo más rápidamente. Lo sorprendente no es que tantos negros no adquirieran una educación sino que tantos lo hicieran, porque para un joven negro de este país entre 1945 y 1980 lo racional, económicamente hablando, era *no* quedarse en la escuela y aprender, era dejar la escuela lo antes posible y hallar uno de los abundantes puestos de trabajo existentes en las industrias de la producción en serie. Como resultado, el declive del obrero industrial golpea con singular fuerza a los negros, cuantitativamente pero, aun más, cualitativamente. Ese declive denigra el que ha sido el modelo más vigoroso para la comunidad negra de Estados Unidos: el obrero industrial bien pagado, con una alta seguridad en el trabajo, seguro de enfermedad completo y una pensión de jubilación garantizada, pero que no tiene ni especialización ni un nivel de educación muy alto.

El hecho de que la mitad del grupo de negros que acababan de incorporarse a la clase media progresaran porque aprovecharon las oportunidades que la educación les ofrecía y accedieron a trabajos del saber, no compensa, parece, por la pérdida de las oportunidades que el trabajo en las fábricas ofrecía a los negros sin formación. Los chicos negros de diez y once años en los barrios degradados de las ciudades podían identificarse —y de hecho lo hacían— con el primo que, con sólo siete u ocho años más que ellos, tenía un empleo bien pagado en la fábrica de coches. No podían identificarse fácilmente con otros primos que eran dentistas, contadores, abogados, lo cual significaba que tenían veinte años más y que habían permanecido en la escuela por lo menos dieciséis años. Así, pues, el declive del obrero industrial ha sido traumático para la comunidad negra de este país y explica, en gran medida, no sólo el

creciente derrotismo, la desesperanza y la rabia de los negros de los barrios pobres, sino también su creciente alienación e ira contra aquellos de sus hermanos y hermanas que progresan, esto es, contra el gran y creciente número de negros que están entrando en la nueva “clase media” como trabajadores del saber.

Pero, por supuesto, los negros sólo son una pequeña minoría de la población y de la fuerza laboral de Estados Unidos. Para los demás —los blancos pero también los latinos y los asiáticos— el declive del obrero industrial ha causado un trastorno sorprendentemente pequeño y nada que pudiera llamarse cataclismo. Incluso en las comunidades que dependían totalmente de una o dos fábricas que han cerrado, o que han reducido sus puestos de trabajo en dos tercios —ciudades del acero como Pennsylvania o la parte este de Ohio, por ejemplo, o ciudades del automóvil como Flint y Michigan—, las tasas de desempleo para los hombres y mujeres adultos, no negros, cayeron en unos pocos años a niveles apenas más altos que el promedio del país. Y eso significa niveles apenas más altos que la tasa de “pleno empleo” de Estados Unidos. Y no se ha producido ninguna radicalización de los obreros industriales de este país.

La única explicación es que para la comunidad obrera no negra lo sucedido no fue una sorpresa, por desagradable, dolorosa y amenazadora que resultara para cada obrero y cada familia en particular. Psicológicamente —tal vez más en términos de valores que en términos de emociones— los obreros industriales del país debían de estar preparados para aceptar como adecuado y correcto el paso a empleos que exigen una educación formal y que pagan el saber en lugar del trabajo manual, tanto si es especializado como si no.

Un factor puede haber sido la *G.I. Bill of Rights* (Declaración de los derechos de los veteranos) aprobada después de la Segunda Guerra Mundial, la cual, al ofrecer a todos los soldados que regresaban de la contienda una educación universitaria, establecía como “norma” la educación superior y

todo lo demás quedaba por “debajo del nivel”. Otro factor puede haber sido el reclutamiento introducido durante la Segunda Guerra Mundial y mantenido durante treinta y cinco años, como resultado del cual la gran mayoría de hombres adultos nacidos entre 1920 y 1950 —y eso equivale a la mayoría de adultos vivos hoy— sirvieron durante varios años en el ejército, donde se vieron *forzados* a adquirir una educación secundaria si no la tenían ya. Sea cual fuere la explicación, en Estados Unidos la transición *desde* el trabajo manual fabricando y trasladando cosas *al* trabajo del saber ha sido ampliamente aceptada (salvo en la comunidad negra) como apropiada o por lo menos inevitable.

En Estados Unidos, hacia el año 1990 la transición se había completado en gran medida. Pero, hasta ahora, eso sólo ha sucedido en Estados Unidos. En los demás países desarrollados con libre mercado, en el oeste y el norte de Europa y en Japón, ese cambio está sólo empezando a producirse en los noventa. No obstante, no hay duda de que se producirá rápidamente en esos países a partir de ahora, tal vez más rápidamente que en Estados Unidos. ¿Se efectuará también, pues, como lo hizo en Estados Unidos, con un mínimo de trastorno, de confusión, de conflictividad social? ¿O lo sucedido en Estados Unidos será otro ejemplo de la “excepcionalidad” de este país (como tanta de su historia social y especialmente de su historia laboral)? En Japón, la superioridad de la educación académica y de la persona instruida es aceptada de forma general, de modo que el declive del obrero industrial —todavía una clase bastante reciente en aquel país y que sólo superó en número a los campesinos y sirvientes bastante después de la Segunda Guerra Mundial— puede ser aceptado como adecuado al igual que lo ha sido en Estados Unidos y, quizás, aun más. Pero ¿qué sucederá en la industrializada Europa —el Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, el norte de Italia...— donde ha habido una “cultura de la clase obrera” y una “clase obrera orgullosa de serlo” durante más de un siglo y donde, pese a todas las pruebas en contra,

está fuertemente enraizado el convencimiento de que es el trabajo de los obreros, en las fábricas, más que el saber, lo que crea la riqueza? ¿Reaccionará Europa como ha reaccionado el Estados Unidos negro? Ésta es, sin duda, la pregunta clave, cuya respuesta determinará en gran medida el futuro social y también económico de los países desarrollados del mercado libre europeo. Y la respuesta llegará antes de que acabe la próxima década.

El declive del obrero industrial también tendrá repercusiones importantes fuera del mundo desarrollado. Significa que los países en vías de desarrollo no podrán ya basar ese desarrollo en su ventaja comparativa en mano de obra, es decir, en mano de obra industrial barata.

Existe un amplio convencimiento, especialmente por parte de los representantes sindicales, de que el declive del obrero industrial en los países desarrollados fue causado en gran parte, si no por completo, por el traslado de la producción a otros países con abundante oferta de mano de obra sin especializar y bajos salarios. Pero no es cierto.

Algo de eso fue verdad hace treinta años, es decir antes de 1965 o 1970. Japón, Taiwán y, más tarde, Corea del Sur consiguieron su ventaja *inicial* en el mercado mundial —como explico detalladamente en mi libro de 1993, *La sociedad poscapitalista*— combinando la invención estadounidense de formación aplicada a alcanzar la plena productividad, casi en un abrir y cerrar de ojos, con unos costes salariales que eran todavía los de un país preindustrial. De esa forma crearon una fuerza laboral que tenía la productividad y calidad de un país desarrollado y los costes salariales de un país en desarrollo. Pero esto sólo se mantuvo durante unos veinte o treinta años y ya no es así en absoluto desde 1970 o 1975.

En esta década, sólo un porcentaje insignificante de las mercancías manufacturadas que Estados Unidos importa se basan en unos costes



salariales bajos. Mientras que las importaciones totales de 1990 representaban alrededor del 12 por ciento del producto bruto nacional del país, las que procedían de países con costes salariales claramente más bajos que los de Estados Unidos representaban menos del 3 por ciento y sólo la mitad de ellas, esto es, sólo un 1 o 1,5 por ciento del producto bruto nacional, eran importaciones de productos *manufacturados*.<sup>4</sup> Por lo tanto, no se puede culpar en absoluto al traslado del trabajo a países con salarios bajos de que el obrero industrial de Estados Unidos pasara de un 30 o 35 por ciento hasta el actual 15 o 18 por ciento de la fuerza laboral. Los *principales* competidores de la industria manufacturera de Estados Unidos —por ejemplo, en automóviles, acero, máquinas-herramienta— proceden de países como Japón o Alemania, donde los costes salariales hace tiempo que son iguales, si no mayores, que los de este país. La ventaja comparativa con que ahora cuenta se deriva de la aplicación del saber; por ejemplo en Japón, en la gestión para la calidad total, la entrega justo a tiempo, el cálculo de costes según precio, o en el servicio al cliente de las compañías técnicas alemanas o suizas de tamaño medio. No obstante, eso significa que los países *en vías de desarrollo* ya no pueden esperar que éste se base en sus bajos salarios. También ellos deben aprender a conseguirlo mediante la aplicación del saber, justo en un momento en que la mayoría de ellos (por ejemplo, en América Latina o en China) tendrán que encontrar trabajos para millones de jóvenes sin formación ni especialización, con capacitación para poco más que ocupar un puesto de trabajo similar al del obrero industrial del pasado.

Pero también para los países desarrollados el cambio de rumbo plantea un importante problema social. Los obreros industriales son trabajadores *manuales*, como lo fueron los campesinos y los sirvientes y siguen “ganándose el pan con el sudor de su frente”. Marx proclamó que los obreros industriales eran algo totalmente nuevo y diferente. Ciertamente, trabajaban en una fábrica, pero, por lo demás, eran trabajadores tradicionales. La mayoría de los

anteriores trabajadores eran también dependientes, no independientes, como jornaleros o braceros sin tierra, como sirvientes domésticos tanto libres como no libres, como aprendices y oficiales en los talleres artesanales. El hecho de que el obrero industrial no poseyera “las herramientas de producción” tampoco era algo nuevo, como afirmaba Marx. Ni siquiera los agricultores arrendatarios las poseían, y menos aun los mucho más numerosos braceros a sueldo. Lo mismo sucedía con los aprendices de un oficio o los jornaleros. Pese a la fábrica, la sociedad industrial seguía siendo, en esencia, una sociedad tradicional en lo básico de sus relaciones sociales de producción.

Pero la sociedad que está surgiendo, la que se basa en el saber y en los trabajadores del saber, no es así. Es la primera sociedad en la cual hacer un “trabajo honrado” no significa tener las manos callosas; es también la primera sociedad en la que todo el mundo no hace el mismo trabajo, como era el caso cuando la vasta mayoría estaba formada por campesinos o cuando, como parecía probable hace sólo treinta o cuarenta años, iba a componerse de obreros.

Esto va mucho más allá de un cambio social. Es un cambio de la *condición humana*. Qué significa, cuáles son los valores de esta sociedad, cuáles sus compromisos, cuáles sus problemas, no lo sabemos. Pero sí sabemos que serán diferentes. Sabemos, con certeza, que el siglo XXI será diferente en lo que se refiere a la política y a la sociedad y, por encima de todo, en lo que afecta a los humanos.

## *II. La naciente sociedad del saber*

Los trabajadores del saber no serán mayoría en la sociedad, pero en muchos países desarrollados serán el grupo más numeroso de la población y de la fuerza laboral. Y, aun superados en número por otros grupos, serán quienes den liderazgo, carácter y perfil social a la sociedad. Puede que no

sean la clase *gobernante*, pero son ya la clase *dirigente*. Y en sus características, su posición social, sus valores y sus expectativas, difieren fundamentalmente de cualquier grupo en la historia que haya ocupado la posición dirigente, por no decir dominante.

En primer lugar, el trabajador del saber consigue el acceso al trabajo, al empleo y a la posición social por medio de la *enseñanza convencional*.

Una buena parte del trabajo del saber exigirá una habilidad manual alta y realizar bastante trabajo con las manos; un ejemplo extremo sería la neurocirugía. La capacidad del neurocirujano para efectuar su trabajo descansa en la enseñanza convencional recibida y en los conocimientos teóricos; la ausencia de habilidad manual descalifica para trabajar como neurocirujano, pero esa habilidad sola, por avanzada que fuera, nunca capacitaría a nadie para desempeñar esa profesión. La educación que se precisa para el trabajo del saber es de un tipo que sólo puede adquirirse en la escuela y por medio de la enseñanza convencional. No puede adquirirse por medio del aprendizaje.

En la cantidad y clase de saber exigido, este tipo de trabajos variará enormemente de una ocupación a otra. Algunos tendrán exigencias relativamente bajas, otros demandarán el tipo de saber que un neurocirujano debe tener. Pero incluso en los casos en que ese saber sea bastante primitivo, será de una clase que sólo puede adquirirse mediante la enseñanza convencional. Apenas puede decirse que archivar sea una tarea de saber avanzado, pero se basa en un conocimiento del alfabeto —o de los ideogramas en Japón— que sólo puede adquirirse por medio de un aprendizaje sistemático, es decir en la escuela y siguiendo una enseñanza convencional.

La primera consecuencia de esto es que la educación se convertirá en el centro de la sociedad del saber, y la escuela en su institución clave. ¿Qué

saber es necesario para todo el mundo? ¿Qué combinación de conocimientos son precisos para todos? ¿Qué es la “calidad” en el aprendizaje y la enseñanza? Todas estas cuestiones serán, necesariamente, preocupaciones y problemas políticos dominantes en la sociedad del saber. De hecho, puede que no sea caprichoso pensar que la adquisición y distribución del saber ocupará en la política de la sociedad del saber el lugar que en los dos o tres siglos que hemos dado en llamar la Era del Capitalismo ocupaba la adquisición y distribución de propiedades y riqueza.

Paradójicamente, puede que esto no signifique que la escuela como la conocemos hoy gane en importancia. Porque está claro que en la sociedad del saber cada vez más conocimientos, especialmente avanzados, se adquirirán mucho después de la edad normal de escolaridad y, cada vez más, tal vez, mediante procedimientos educativos que no tengan la escuela tradicional como centro, por ejemplo, una educación permanente y sistemática ofrecida en el lugar de trabajo. Pero, al mismo tiempo, no caben dudas de que el funcionamiento de la escuela y sus valores básicos serán de forma creciente motivo de interés para la sociedad en su conjunto, en lugar de ser considerados asuntos de “profesionales” que pueden dejarse tranquilamente en manos del “educador”.

Asimismo, puede predecirse con una alta probabilidad que habrá una nueva definición de lo que significa ser una “persona instruida”. Tradicionalmente, y en particular durante los últimos 200 o 300 años, por lo menos en Occidente (y desde aproximadamente el mismo tiempo también en Japón), una persona ilustrada era alguien que compartía un fondo común de saber —alguien que tenía lo que los alemanes llaman *Allgemeine Bildung* (una educación general) y los ingleses (y siguiendo su ejemplo, los estadounidenses del siglo XIX) una *educación liberal*. Cada vez más, una “persona instruida” será alguien que haya aprendido cómo aprender y que a lo largo de toda su vida continúe aprendiendo y especialmente aprendiendo

dentro y por medio de la enseñanza establecida.

Hay un peligro evidente en esto. Una sociedad así puede degenerar fácilmente e insistir en los títulos académicos en lugar de en la capacidad de hacer. Puede degenerar hasta acabar formada por mandarines del tipo confuciano, totalmente estériles, un peligro al cual la universidad de Estados Unidos es singularmente susceptible. Por otro lado, puede también caer en la trampa de sobrevalorar los conocimientos “prácticos” de uso inmediato y subestimar la importancia de los fundamentos y del saber en su conjunto.

Esta sociedad en la que dominan los trabajadores del saber corre el peligro de un nuevo “conflicto de clases”: el conflicto entre la amplia minoría de trabajadores del saber y la mayoría de personas que se ganan la vida por medios tradicionales, sean trabajo manual, especializado o no, o servicios, especializados o no. La productividad del trabajo del saber —que sigue siendo abismalmente baja— será previsiblemente el mayor reto *económico* para la sociedad del saber. De ella dependerá la posición competitiva de cada país, cada sector y cada institución dentro de la sociedad. La productividad de quienes trabajan en servicios que no requieran ese saber será de forma creciente el mayor reto *social* para la nueva sociedad. De cómo respondamos a él dependerá la capacidad de esa sociedad para asegurar unos ingresos decentes, y con ellos dignidad y posición, a las personas ajenas al saber.

Ninguna sociedad a lo largo de la historia se ha enfrentado a estos retos. Pero igualmente nuevas son las oportunidades que ofrece esa sociedad del saber. En ella, por vez primera en la historia, el acceso al liderazgo está abierto para todos. Igualmente, el acceso a la adquisición del saber ya no dependerá de haber obtenido la educación prescrita a una edad dada. Aprender se convertirá en una herramienta de cada individuo —a su disposición en cualquier momento de su vida— aunque sólo sea porque una parte tan importante de conocimientos o habilidades puede adquirirse por medio de las nuevas tecnologías.

Otra consecuencia es que la productividad de un individuo, una organización, una industria o un país al adquirir y aplicar el saber será cada vez más el factor competitivo clave, para la carrera y los ingresos de cada individuo, para el rendimiento, y tal vez incluso la supervivencia, de cada organización, de cada industria, de cada país. La sociedad del saber será inevitablemente *mucho más competitiva* que cualquier otra que hayamos conocido nunca, por la simple razón de que al poder acceder a ese saber todo el mundo no hay excusa alguna para no rendir resultados. No habrá países “pobres”, sólo habrá países ignorantes. Y lo mismo sucederá con las empresas, industrias u organizaciones sean del tipo que fueren. Y también será verdad para los individuos; de hecho, las sociedades desarrolladas son ya infinitamente más competitivas para los individuos que las sociedades de principios del siglo XX, por no hablar de las anteriores, las de los siglos XVIII y XIX. Entonces, la mayor parte de la gente no tenía la oportunidad de dejar la “clase” en la que habían nacido y la mayoría de las personas seguían a sus padres en su trabajo y en su posición en la vida.

He estado hablando de saber, pero el término adecuado es conocimientos. Porque el saber en esta sociedad es fundamentalmente diferente de lo que se consideraba como tal en las sociedades anteriores y, de hecho, de lo que generalmente sigue considerándose saber. El saber de la *Allgemeine Bildung* alemana o de la educación liberal anglo-estadounidense tiene poco que ver con el trabajo de nuestra vida; aquél se centraba en la persona y en el desarrollo de la persona más que en cualquier aplicación práctica, y a menudo incluso se enorgullecía de carecer de utilidad alguna. No obstante, en esta sociedad, el saber existe básicamente sólo en cuanto a sus aplicaciones.

El saber aplicado es, por definición, altamente especializado; razón por la cual hace 2.500 años el Sócrates de Platón se negaba a aceptarlo como saber

y lo consideraba como simple *techne*, es decir, mero oficio.

Algunos trabajos exigen sólo una cantidad limitada de saber; podríamos citar como ejemplo algunos tecnólogos paramédicos, como el técnico en rayos X, el del laboratorio clínico o el de la unidad pulmonar. Otros trabajos requieren conocimientos teóricos más avanzados: por ejemplo, la mayoría del trabajo del saber necesario en las empresas, sea en investigación de mercado, planificación de productos, publicidad y promoción o compras. En algunos campos, la base de conocimientos es muy vasta, como en la neurocirugía y en muchos aspectos de la gestión, como la dirección de un gran hospital, una universidad grande y compleja o una empresa multinacional.

Sea cual fuere la base, el saber se especializa al aplicarlo. Siempre es específico y, por lo tanto, no aplicable a cualquier otra cosa. Nada de lo que el técnico en rayos X necesita saber puede aplicarse a la investigación de mercado, por ejemplo, o a enseñar historia medieval.

La principal fuerza laboral de la sociedad del saber estará formada, pues, por personas muy especializadas. De hecho, es un error hablar de “generalistas”; aquellos a quienes denominamos con ese término serán cada vez más aquellos que hayan aprendido a adquirir especialidades adicionales y, particularmente, adquirir rápidamente los conocimientos especializados que les permitan pasar de una clase de trabajo o empleo a otro, por ejemplo, de investigador de mercado a director general o de enfermera a administradora hospitalaria. Pero los “generalistas” en el sentido en que solíamos hablar de ellos se están convirtiendo en diletantes más que en personas instruidas.

También esto es nuevo. En otros tiempos, los trabajadores eran generalistas; hacían cualquier cosa que hubiera que hacer, en la tierra, en la casa o en el taller del artesano. Y esto también era cierto del obrero industrial. La industria fabril sólo creció y llegó a ser dominante cuando aprendió a separar los conocimientos especializados del trabajo; es decir, cuando

convirtió al artesano con un oficio de la época preindustrial en el operario no especializado o semiespecializado de los siglos XIX y XX.

Pero los trabajadores del saber, tanto si ese saber es primitivo como si es avanzado, si saben poco o mucho, estarán, por definición, especializados. El saber aplicado sólo es efectivo cuando es especializado. De hecho, más efectivo será cuanto más especializado sea. Esto es así para el técnico, por ejemplo, para la persona que se encarga del mantenimiento de un ordenador, de un aparato de rayos X o del motor de un avión de combate.<sup>5</sup> Pero también es pertinente para los trabajos que exigen los conocimientos más avanzados, sea la investigación genética, la astrofísica o la producción de la primera representación de una nueva ópera.

Como he dicho anteriormente, el paso del saber a los conocimientos ofrece enormes oportunidades para el individuo; hace posible una “carrera” como trabajador del saber. Pero plantea igualmente buen número de problemas y retos. Por primera vez en la historia exige que las personas con conocimientos asuman la responsabilidad de hacerse comprender por otras personas que carecen de la misma base de conocimientos. Requiere que las personas aprendan —y lo antes posible— cómo integrar en su propio trabajo conocimientos especializados de otros campos y otras disciplinas.

Esto es especialmente importante, ya que la innovación en cualquier campo del saber tiende a originarse fuera de ese campo; esto es cierto respecto a productos y procesos, donde, muy al contrario de lo que sucedía en los siglos pasados, las innovaciones tienden ahora a surgir fuera de la industria o del procedimiento mismo. Y es verdad tanto en lo que hace a los conocimientos científicos como a los académicos. Las nuevas formas de enfocar el estudio de la historia, por ejemplo, proceden de la economía, la psicología y la arqueología, todas ellas disciplinas que los historiadores nunca



habían considerado pertinentes para su campo y a las cuales raramente se había sometido la investigación histórica.

### *Cómo funcionan los conocimientos*

El hecho de que el saber en la nueva sociedad tenga que ser muy especializado para ser productivo implica dos nuevas exigencias:

1. Los trabajadores del saber trabajan en *equipo*.
2. Los trabajadores del saber tienen que lograr el acceso a una *organización*. Si no son empleados, por lo menos tienen que estar afiliados a una organización.

En estos días se habla mucho de “equipos” y “trabajo en equipo”. La mayor parte de lo que se dice parte de un supuesto erróneo, el de que nunca antes habíamos trabajado en equipo. De hecho, siempre se ha trabajado en equipo, muy pocas personas han podido alguna vez trabajar de forma eficaz solas. El granjero debía tener una esposa; la granjera, un marido, y los dos trabajaban como un equipo, y ambos trabajaban en equipo con sus empleados, los jornaleros. El artesano también debía tener una esposa, con la que trabajaba en equipo; él cuidaba del trabajo y ella de los clientes, los aprendices y el negocio en su conjunto, y ambos trabajaban en equipo con sus aprendices y oficiales. La discusión actual también da por supuesto que sólo hay una clase de equipo; de hecho, hay varios.<sup>6</sup> Pero hasta ahora el acento recaía en el trabajador individual y no en el equipo. Al ser el trabajo del saber más eficaz cuanto más especializado es, los equipos, y no el individuo, se convierten en la auténtica unidad de trabajo.

Pero el equipo del que ahora se habla —yo lo llamo del “conjunto de

jazz”— es sólo una clase de equipo. De hecho, el trabajo en equipo estilo conjunto de jazz es el más difícil de dominar; es el que exige más tiempo para conseguir una buena capacidad de actuación.

Tendremos que aprender a usar diversas clases de equipos para tareas diferentes; tendremos que aprender a *comprender* a los equipos y esto es algo a lo que, hasta ahora, se ha prestado muy escasa atención. Comprender las capacidades de rendimiento de los diferentes tipos de equipo, sus virtudes y defectos, las compensaciones mutuas entre distintas clases de equipo; todas estas consideraciones ocuparán un lugar cada vez más importante en la dirección de las personas.

Cada trabajador individual tendrá también que aprender algo que hoy prácticamente nadie ha aprendido todavía: cómo pasar de una clase de equipo a otra, cómo integrarse en esos equipos, qué esperar de un equipo y, a la vez, qué aportar a él.

La capacidad de diagnosticar qué clase de equipo es preciso para que un determinado trabajo se realice con una total eficacia y la consiguiente habilidad para organizar ese equipo e integrarse en él serán cada vez más necesarias para ser eficaz como trabajador del saber. Hasta ahora, ni se enseñan ni se aprenden en lugar alguno (excepto en unos cuantos laboratorios de investigación). Hasta ahora, muy pocos ejecutivos se dan cuenta de que es tarea suya, en gran parte, decidir qué clase de equipo se necesita para una situación dada, cómo organizarlo y cómo hacer que sea eficaz. Ni siquiera estamos en las primerísimas etapas de ese trabajo sobre los equipos, sus características, sus especificaciones, las características de su funcionamiento y su evaluación.

Igualmente importante es la segunda consecuencia del hecho de que los trabajadores del saber sean, necesariamente, especialistas: es la necesidad de que trabajen como miembros de una organización. Sólo la organización puede proporcionarles la continuidad esencial que necesitan para ser eficaces.

Sólo la organización puede convertir el saber especializado en resultados.

Por sí mismo, el saber especializado no rinde resultados. El cirujano no es eficaz a menos que haya un diagnóstico, que, generalmente, no es tarea del cirujano y ni siquiera está dentro de la competencia de éste. Los investigadores de mercado, por sí mismos, sólo producen datos; para convertirlos en información, y mucho más para hacer que sean eficaces en actividades del saber, es preciso que haya personas de marketing, de producción, de servicios. En solitario, un historiador puede hacer un trabajo de investigación o escritura muy eficaz, pero para que produzca educación para los estudiantes es necesaria la aportación de muchos otros especialistas, personas cuya especialidad puede ser la literatura, las matemáticas u otros campos de la historia. Y esto exige que el especialista tenga acceso a una organización.

Este acceso puede hacerse en tanto que consultor o como proveedor de servicios especializados, pero para un gran número de trabajadores del saber se hará en tanto que empleados de una organización —a jornada completa o sólo parcial—, sea ésta un organismo gubernamental, un hospital, una universidad, una empresa, un sindicato u otro establecimiento. En la sociedad del saber no es el individuo quien tiene resultados. El individuo es más un centro de gasto que un centro de rendimiento; es la organización la que obtiene resultados. Un médico puede saber mucho, pero es impotente sin el saber que le proporciona toda una serie de disciplinas científicas, incluyendo la física, la química, la genética, etcétera. El médico es impotente sin los resultados de los exámenes realizados por toda una serie de diagnosticadores que trabajan con máquinas, sean éstas de rayos X o ultrasonidos, que hacen e interpretan análisis de sangre, que realizan exploraciones del cerebro y así sucesivamente. Y el médico es impotente sin los servicios del hospital, que administra soluciones intravenosas y atiende a los pacientes muy graves y que también proporciona la rehabilitación física o psiquiátrica sin la cual no

habrá una recuperación plena. Para proporcionar cualquiera de esos servicios, sean el electrocardiograma, el análisis de las muestras de sangre, las imágenes de resonancia magnética o los ejercicios del fisioterapeuta, los médicos necesitan acceso a la organización hospitalaria, esto es, acceso a una empresa muy estructurada, organizada para funcionar de forma ininterrumpida.

### *La sociedad de los empleados*

La sociedad del saber es una *sociedad de empleados*. La sociedad tradicional, es decir, la sociedad anterior al surgimiento de la empresa fabril y del obrero de fábrica, no era una sociedad de independientes. La sociedad de pequeños granjeros independientes de Thomas Jefferson, cada uno de los cuales era el propietario de las tierras familiares y las atendía sin más ayuda que la de su esposa e hijos, nunca fue mucho más que una fantasía. A lo largo de la historia la mayoría de las personas estaban sujetas a alguien. Pero no trabajaban para una organización; trabajaban para un dueño, como esclavos, siervos, jornaleros en una granja; como oficiales y aprendices en los talleres artesanales; como dependientes y vendedores para un comerciante; como sirvientes domésticos, libres o no, y así sucesivamente. Trabajan para un “amo”. Cuando se inició el trabajo de los obreros de fábrica, éstos siguieron trabajando para un “amo”.

En *Tiempos difíciles*, la gran novela de Dickens publicada en 1854, los obreros trabajan para un “dueño”. No trabajan para una “fábrica”. Sólo en las postrimerías del siglo XIX sería la fábrica y no el amo quien se convertiría en el patrono. Y sólo en el siglo XX sería la corporación, en lugar de la fábrica, quien devendría el patrono. Sólo en este siglo el “amo” se ha visto sustituido por un “jefe” quien, a su vez, en un noventa y nueve por ciento de veces es un empleado y tiene él mismo un jefe.

Los trabajadores del saber serán a un tiempo “empleados” que tienen un “jefe” y “jefes” que tienen “empleados”.

Las organizaciones eran desconocidas para las ciencias sociales del pasado y siguen siendo, en gran manera, desconocidas para las del presente. El gran sociólogo alemán Ferdinand Tönnies (1885-1936), en su libro *Gemeinschaft und Gesellschaft (Comunidad y sociedad)*, publicado en 1888, clasificaba las formas conocidas de organización social como “comunidad”, que es “orgánica” y “destino”, y “sociedad”, que es una “estructura” y en gran medida bajo el control social. Nunca habló de “organización”. Y tampoco lo hizo ninguno de los demás sociólogos de los siglos XIX o principios del XX. Pero la organización no es ni comunidad ni sociedad, pese a que participa de las características de ambas. La pertenencia a una organización no es el “destino”, es siempre una libre opción; uno entra en una compañía o en un organismo gubernamental o en el cuadro de profesores de una universidad. No se nace en ellos. Y siempre se pueden abandonar mientras que en las comunidades tradicionales sólo se podía emigrar. Tampoco es la sociedad, especialmente porque no abarca la totalidad de sus miembros. La directora de investigación de mercado de una empresa es también miembro de otra media docena de organizaciones. Puede que pertenezca a una iglesia, a un club de tenis y es fácil que dedique —especialmente si es estadounidense— cinco horas a la semana a trabajar como voluntaria en una organización no lucrativa, por ejemplo como jefe de un grupo de Chicas Guía. En otras palabras, las organizaciones no son auténticas colectividades. Son herramientas, es decir, medios para alcanzar un fin.

Ha habido organizaciones anteriores. El ejército profesional tal como se formó después del siglo XVII era una “organización”, no era ni una sociedad ni una comunidad. La universidad moderna, tal como surgió después de la fundación de la Universidad de Berlín en 1809, era una organización. Los miembros de la facultad se incorporaban libremente a ella y podían

abandonarla siempre que quisieran. Lo mismo puede decirse del funcionariado como apareció en el siglo XVIII, primero en Francia, luego en el resto del continente y finalmente a finales del siglo XIX en Gran Bretaña y en el Japón del período Meiji (aunque en Estados Unidos no lo hizo hasta 1933 o la Segunda Guerra Mundial). Pero estas primeras organizaciones eran consideradas una excepción. La primera “organización” en el sentido moderno, la primera que se consideraba prototípica en lugar de excepcional, fue ciertamente la empresa moderna tal como surgió después de 1870, razón por la cual, hasta este momento, la mayoría de las personas piensan que la “gestión”, es decir el órgano específico de la organización, significa “gestión empresarial”.

Con el advenimiento de la sociedad del saber, la sociedad se ha convertido en una sociedad de organizaciones. La mayoría de nosotros trabajamos en y para una organización, dependemos del acceso a una organización para nuestra eficacia y también para ganarnos la vida, tanto si somos empleados o proveedores de servicios para una de ellas, como abogados, por ejemplo, o transportistas. Y un número cada vez mayor de estos servicios de apoyo a las organizaciones están, ellos mismos, organizados como organizaciones. La primera firma de abogados se estableció en Estados Unidos hace poco más de un siglo; hasta ese momento la práctica de la abogacía se hacía de forma individual. En Europa no se puede hablar de firmas de abogados hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Hoy la práctica de la abogacía se hace cada vez más en asociaciones cada vez mayores. Pero eso también es cierto, especialmente en Estados Unidos, de la práctica de la medicina. La sociedad del saber es una sociedad de organizaciones en la cual prácticamente cada tarea social es realizada en —y a través de— una organización.

## *¿Qué es un empleado?*

La mayoría de los trabajadores del saber pasarán la mayor parte de su vida laboral —si no toda— como “empleados”. Pero el significado del término es diferente del que tenía tradicionalmente y no sólo en inglés, también en alemán, español y japonés.

Individualmente, los trabajadores del saber dependen de su empleo, reciben una paga o salario, son contratados y pueden ser despedidos. Legalmente, cada uno es un “empleado”. Pero, colectivamente, son los únicos “capitalistas”; de forma creciente, a través de sus fondos de pensiones y de otros ahorros (en Estados Unidos, por ejemplo, por medio de los fondos mutuos), los empleados detentan la propiedad de los medios de producción. En la economía tradicional (y no sólo en las economías marxistas) hay una clara distinción entre los “fondos salariales” —todos los cuales iban al consumo— y los “fondos del capital”. Y la mayoría de las teorías sociales de la sociedad industrial se basan, de un modo u otro, en la relación entre los dos, sea en conflicto o en necesaria y beneficiosa cooperación y equilibrio. En la sociedad del saber, los dos se funden. Los fondos de pensiones son un “salario diferido” y, como tal, un fondo salarial, pero también son cada vez más la principal fuente de capital, si no la única, para la sociedad del saber.

Igualmente importante —y quizás más— es que en la sociedad del saber los empleados, es decir, los empleados del saber, son dueños de las herramientas de producción. El gran descubrimiento de Marx fue que el obrero de fábrica no puede ser el dueño, y no lo es, de las herramientas de producción y, por ello, tiene que estar “enajenado”. No hay manera alguna, señaló Marx, de que los obreros posean la máquina de vapor y puedan llevarse esa máquina con ellos cuando se trasladan de un puesto de trabajo a otro. El capitalista tiene que ser el dueño de la máquina y controlarla. De forma creciente, en la sociedad del saber la auténtica inversión no está en

máquinas y herramientas, está en el trabajador del saber. Sin esa inversión las máquinas, por avanzadas y perfeccionadas que sean, son improductivas.

El investigador de mercado necesita un ordenador, pero es cada vez más su ordenador personal y una herramienta barata que se lleva con él a cualquier lugar que vaya. Y los auténticos “bienes de capital” de la investigación de mercado son el conocimiento de los mercados, de la estadística y de la aplicación de la investigación de mercado a la estrategia de la empresa, que se aloja en el cerebro del investigador y que es de su exclusiva e inalienable propiedad. El cirujano necesita el quirófano del hospital y todos sus caros bienes de capital, pero su auténtica inversión de capital son los doce o quince años de formación y el saber derivado de ella, saber que el cirujano lleva consigo de un hospital a otro. Sin ese saber, los caros quirófanos del hospital son sólo un montón de chatarra y dinero malgastado.

Y esto es cierto tanto si el trabajador del saber domina conocimientos avanzados, como el cirujano, o un saber sencillo y bastante elemental, como el empleado de contabilidad. En ambos casos, lo que determina si el empleado es productivo o no es la inversión en conocimientos, y no las herramientas, máquinas y capital que la organización proporciona. El obrero industrial necesitaba al capitalista muchísimo más que a la inversa, hecho en el que se basaba la afirmación de Marx sobre que siempre habría un excedente de obreros y un “ejército de reserva para la industria” que garantizaría que los salarios nunca subieran por encima del nivel de subsistencia (probablemente el error más egregio cometido por Marx). En la sociedad del saber el supuesto más probable, y ciertamente el que debe regir los asuntos de todas las organizaciones, es que ellas necesitan más al trabajador del saber que a la inversa. Corresponde a la organización ofrecer sus empleos de tal manera que obtenga trabajadores del saber de calidad superior y en cantidad adecuada. La relación es cada vez más de dependencia mutua: el trabajador tiene que aprender qué necesita la organización pero



ésta, a su vez, tiene que averiguar qué necesita, requiere y da por seguro el trabajador.

Dado que su trabajo se basa en los conocimientos, la organización del saber, en su conjunto, no está formada por superiores y subordinados.<sup>7</sup> El prototipo sería la orquesta sinfónica. El primer violín puede ser el instrumento más importante de la orquesta pero el primer violinista no es el “superior” del arpista, es un colega. Y la parte que toca el arpista es suya y no ha sido delegada en él ni por el director ni por el primer violinista.

En la Edad Media hubo un interminable debate sobre la jerarquía de los conocimientos, con la filosofía reclamando el papel de “reina” de todos ellos. Hace mucho que abandonamos ese estéril debate. No existe un conocimiento superior y un conocimiento inferior. Cuando la dolencia del paciente es un uñero, lo importante son los conocimientos del podólogo y no los del cirujano cerebral, aun cuando éste representa muchos más años de formación y gana un salario mucho mayor. A la inversa, si un ejecutivo está destinado en un país extranjero, el saber que necesita, y rápido, es la capacidad bastante menor de adquirir soltura en la lengua extranjera, una lengua que cualquier nativo de ese país dominaba ya a los dos años y sin ninguna inversión de importancia. El saber de la sociedad del saber, precisamente porque sólo es tal cuando se aplica activamente, obtiene su jerarquía y posición de la situación y no del contenido del saber mismo. En otras palabras, lo que era saber en una situación, como el conocimiento de la lengua coreana para el ejecutivo de Estados Unidos destinado en Seúl, es sólo información, y una información no demasiado significativa, cuando el mismo ejecutivo tiene que elaborar, unos años más tarde, la estrategia de mercado de su empresa para Corea. También esto es nuevo. Los conocimientos eran siempre como astros fijos, por así decir, y cada uno ocupaba un lugar propio en el universo del saber. En la sociedad del saber, los conocimientos son herramientas y, como tales, dependen para su importancia y posición de la tarea a desarrollar.

Una conclusión adicional: como la sociedad del saber tiene forzosamente que ser una sociedad de organizaciones, su órgano central y distintivo es la *gestión*.

Cuando empezamos a hablar de gestión por primera vez, el término significaba “gestión de empresas” porque las empresas a gran escala fueron las primeras entre las grandes organizaciones en aparecer. Pero en este último medio siglo hemos aprendido que la gestión es el órgano distintivo de todas las organizaciones. Todas ellas necesitan ser gestionadas, tanto si usamos ese término como si no. Todos los directores, encargados de la gestión, hacen lo mismo sean cuales fueren los negocios de su organización. Todos ellos tienen que reunir a diferentes personas —cada una con un saber diferente— para que rindan resultados conjuntos. Todos ellos tienen que conseguir que las virtudes humanas sean productivas en resultados y los defectos humanos carezcan de importancia. Todos ellos tienen que decidir qué son “resultados” para su organización y a continuación tienen que definir los objetivos. Todos ellos son responsables de decidir cuál es la que yo llamo la “teoría de la empresa”, esto es, los supuestos sobre los cuales la organización basa su actuación y actividades y, también, los supuestos que las organizaciones asumen para decidir qué cosas no hacer. Todos ellos necesitan un órgano que elabore estrategias, es decir, los medios a través de los cuales las metas de la organización se convierten en resultados. Todos ellos tienen que definir los valores de la organización, su sistema de recompensas y castigos y, con él, su espíritu y su cultura. En todas ellas, los encargados de la gestión necesitan tanto el conocimiento de la gestión en tanto que trabajo y disciplina como el conocimiento y comprensión de la propia organización, sus propósitos, valores, entorno y mercados y competencias nucleares.

La gestión es una *práctica* muy antigua. El ejecutivo que más éxito ha alcanzado en la historia ha sido sin duda el egipcio que, hace 4.700 años o más, concibió primero la pirámide —sin contar con precedente alguno— y la

diseñó y la construyó e hizo todo eso en un tiempo récord. Con una durabilidad no comparable con ninguna otra obra humana, aquella primera pirámide sigue en pie. Pero en tanto que *disciplina*, la gestión tiene apenas cincuenta años. Empezó a dar leves señales de vida alrededor de la Primera Guerra Mundial, pero no emergió hasta la Segunda y principalmente en Estados Unidos. Desde entonces ha sido la nueva función de más rápido crecimiento, y su estudio, la nueva disciplina de más rápido desarrollo. Ninguna función en la historia ha surgido con tanta rapidez como la gestión y los encargados de aplicarla en los últimos cincuenta años y, con certeza, ninguna ha alcanzado tal envergadura mundial en tan corto espacio de tiempo.

En la mayoría de las escuelas de negocios sigue enseñándose la gestión como un conjunto de técnicas, tales como la técnica de la elaboración de presupuestos. Sin duda, la gestión, como cualquier otro trabajo, tiene sus propias herramientas y sus propias técnicas, pero al igual que la esencia de la medicina no es el análisis de orina, por importante que sea, la esencia de la gestión no son las técnicas y procedimientos. La esencia de la gestión es hacer que el saber sea productivo. En otras palabras, la gestión es una función social. Y en su práctica, la gestión es verdaderamente un “arte liberal”.

### *El sector social*

Las antiguas comunidades —familia, pueblo, parroquia, etcétera— prácticamente han desaparecido de la sociedad del saber y su lugar lo ha ocupado en gran parte la nueva unidad de integración social: la organización. Allí donde pertenecer a la comunidad se entendía como destino, pertenecer a una organización es voluntario. Allí donde la comunidad exigía a la persona completa, la organización es un medio para los fines de una persona, una herramienta. Durante doscientos años, no ha cesado un apasionado debate:

¿Las comunidades son “orgánicas” o simples extensiones de la persona? Nadie afirmaría que la nueva organización es “orgánica”. Está claro que es un artefacto, una creación humana, una tecnología social.

Pero entonces, ¿quién realiza las tareas sociales? Hace doscientos años esas tareas eran realizadas, en todas las sociedades, por la comunidad; primordialmente, claro, por la familia. Muy pocas, si acaso alguna de ellas, las hacen ahora las antiguas comunidades. Y tampoco podrían hacerlo; ya no permanecemos en el lugar donde nacemos, ni geográficamente ni en términos de posición y rango social. Por definición, una sociedad del saber es una sociedad de la movilidad. Y todas las funciones sociales de las antiguas comunidades, tanto si se realizaban bien como mal (y la mayoría se hacían muy mal), presuponían que el individuo y la familia permanecerían donde estaban. “La familia es allí donde tienen que acogerte”, según un dicho del siglo XIX y, repitámoslo, la comunidad era el destino. Abandonar la comunidad significaba convertirse en un desterrado, tal vez incluso en un fuera de la ley. Pero la esencia de la sociedad del saber es la movilidad en términos del lugar en que vivimos, de lo que hacemos y de nuestra afiliación.

Esta misma movilidad significa que, en la sociedad del saber, los obstáculos y las tareas sociales se multiplican. Las personas ya no tienen “raíces” ni un “vecindario” que controla dónde viven, qué hacen e, incluso, qué “problemas” pueden tener. La sociedad del saber por definición es una sociedad competitiva, con conocimientos accesibles para todos y que espera de todos que se sitúen a sí mismos, que se perfeccionen, que tengan aspiraciones. Es una sociedad donde muchas más personas que nunca antes pueden triunfar. Pero, como consecuencia, también es por definición una sociedad en la cual muchos más pueden fracasar o, por lo menos, no ser los mejores. Y aunque sólo sea porque la aplicación del saber al trabajo ha hecho que las sociedades desarrolladas sean muchísimo más ricas de lo que cualquier otra sociedad anterior pudo soñar nunca, los fracasos, sean la

pobreza o el alcoholismo, las mujeres maltratadas o los delincuentes juveniles, se consideran fracasos de la sociedad. En la sociedad tradicional se tomaban como algo natural. En la sociedad del saber son una afrenta, no sólo para nuestro sentido de la justicia sino también para la competencia y el propio respeto de la sociedad.

Entonces, en la sociedad del saber ¿quién se encarga de las tareas sociales? Ya no podemos ignorarlas. Pero la comunidad tradicional es impotente para resolverlas.

En este siglo han aparecido dos respuestas: una mayoritaria y otra discrepante. Se ha demostrado que ambas son respuestas erróneas.<sup>8</sup>

La respuesta mayoritaria se remonta a hace más de cien años, hacia 1880, cuando la Alemania de Bismarck dio los primeros y vacilantes pasos hacia el estado del bienestar. La respuesta era: los problemas del sector social pueden y deben ser resueltos por el gobierno. Probablemente sigue siendo la respuesta que más personas aceptan, especialmente en los países desarrollados de Occidente, aun cuando es posible que la mayoría ya no creen plenamente en ella. Pero ha quedado totalmente refutada. Los gobiernos modernos, especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, se han convertido en enormes burocracias del bienestar en todas partes. Y el grueso del presupuesto en todos los países desarrollados se dedica en la actualidad a “derechos”, es decir a pagar todo tipo de servicios sociales. Y sin embargo, en todos los países desarrollados la sociedad está cada vez más enferma, en lugar de más sana, y los problemas sociales se multiplican. El gobierno tiene un importante cometido en las tareas sociales, el cometido de elaborar una política, de establecer niveles y, en un grado importante, de ser el que paga. Pero en tanto que organismo encargado de *gestionar* los servicios sociales ha demostrado ser totalmente incompetente y ahora sabemos por qué.

Yo formulé la opinión discrepante por primera vez en 1942 en mi libro *The Future of Industrial Man*. Argüía entonces que la nueva organización —y hace cincuenta años eso significaba la gran empresa de negocios— tendría que convertirse en la comunidad en la que el individuo encontraría su rango y función, y la comunidad de la fábrica sería el lugar a través del cual se organizarían las tareas sociales. En Japón (aunque de forma independiente y sin deuda alguna conmigo) el gran patrono —organismo gubernamental o empresa— se ha esforzado de forma creciente en convertirse en una “comunidad” para sus empleados. El “empleo vitalicio” es sólo una confirmación de esto. Viviendas de la empresa, planes sanitarios de la empresa, vacaciones de la empresa, todas estas cosas acentúan para el empleado japonés el hecho de que quien lo emplea, y especialmente la gran corporación, es la comunidad y la sucesora del pueblo y la familia del pasado. Pero esto tampoco ha funcionado.

Existe una auténtica y creciente necesidad, especialmente en Occidente, de hacer participar al empleado en el gobierno de la comunidad de la fábrica. Lo que ahora ha dado en llamarse “apoderamiento” es muy similar a lo que yo decía hace más de cincuenta años. Pero eso no crea una comunidad y tampoco una estructura a través de la cual puedan abordarse las tareas sociales de la sociedad del saber. De hecho, prácticamente todas esas tareas —tanto si proporcionan educación como atención sanitaria, tanto si hacen frente a las anomalías y males propios de la sociedad desarrollada, como el alcohol o las drogas (especialmente si esa sociedad es rica), como si se aplican a resolver problemas de incompetencia e irresponsabilidad, como los de las escuelas superiores de las ciudades de Estados Unidos— quedan fuera de la institución que proporciona el empleo.

Ésta es y seguirá siendo una “organización”. La relación entre ella y el individuo no es la de “pertenencia” a una “comunidad”, es decir, un vínculo doble e indestructible. Incluso en Japón, el empleo vitalicio ha demostrado no

ser sostenible excepto, quizás, para los funcionarios del gobierno (como también sucede en Occidente).

Puede que necesitemos más seguridad de empleo de la que se ofrece habitualmente en Estados Unidos, pero en ninguna sociedad, con una economía mundial cada vez más competitiva, la institución empleadora — tanto si es una empresa, una universidad o un hospital— podrá convertirse en un refugio de seguridad. Para sobrevivir, esa institución necesita flexibilidad de empleo. Pero también de forma creciente los trabajadores del saber, y especialmente las personas con conocimientos superiores, ven la organización como una herramienta para conseguir sus propios fines y, por ello, se sienten agraviados —cada vez más, incluso en Japón— por cualquier intento de someterlos a la organización como comunidad, es decir, al control de la organización, a la exigencia por parte de ésta de que se comprometan a una pertenencia de por vida y a la demanda de que subordinen sus propias aspiraciones a las metas y valores de la organización. Los jóvenes de Japón todavía cantan cada mañana todos juntos el himno de la empresa y esperan que ésta les proporcione seguridad en el empleo. No obstante, no sólo se niegan, cada vez más, a sacrificar su vida familiar por la empresa, además están cada vez más dispuestos —al igual que sus colegas occidentales— a cambiar de empleo si hay otro mejor a su alcance. Para los obreros de fábrica en Japón, empleados por alguna de las principales corporaciones, cambiar de empleo sigue siendo extremadamente doloroso. Si acaso es posible, les impone una enorme penalización en términos de ingresos y posición social. Pero en los noventa, la tasa de rotación de personal entre los ingenieros jóvenes de las grandes corporaciones se está acercando rápidamente a la de las compañías occidentales y en algunos campos incluso la supera. Esto es inevitable porque quien posee el saber, como ya he dicho antes, es dueño de sus “herramientas de producción” y tiene la libertad de trasladarse allí donde las oportunidades para ser eficaces, para conseguir sus fines y para progresar

parecen mayores.

Así, pues, la respuesta correcta a la pregunta “¿Quién cuida de los retos sociales que plantea la sociedad del saber?” no es ni “el gobierno” ni “la organización que nos emplea”. Es un *sector social* independiente y nuevo.

Han pasado menos de cincuenta años, creo, desde que hablamos por primera vez de los “dos sectores” de una sociedad moderna: el “sector público”, es decir el gobierno, y el “sector privado”, es decir, la empresa. En los últimos veinte años en Estados Unidos se ha empezado a hablar de un “tercer sector”, el “sector no lucrativo”, las organizaciones que se hacen cargo de los retos sociales que plantea la sociedad moderna.

En Estados Unidos, con su tradición de iglesias independientes y competitivas, ese sector ha existido siempre. Incluso ahora, las iglesias son la parte más importante del sector social de este país, y representan casi la mitad del dinero que se entrega a instituciones benéficas no lucrativas y algo menos de la mitad del tiempo dedicado de forma individual al trabajo voluntario no remunerado. Pero la parte del sector social no adscrita a las iglesias ha sido la que ha experimentado un mayor crecimiento. En los noventa, había cerca de un millón de organizaciones registradas como organizaciones benéficas o no lucrativas realizando algún trabajo en el sector social. La abrumadora mayoría de ellas, alrededor del 70 por ciento, han nacido en los últimos treinta años. Y la mayoría son servicios comunitarios preocupados por este mundo en lugar de por el Reino de los Cielos. Bastantes de estas organizaciones son, por supuesto, de orientación religiosa, pero incluso entre ellas hay pocas “iglesias”. Son “paraiglesias” ocupadas en una tarea social específica, por ejemplo, la rehabilitación de los adictos al alcohol y las drogas, de los delincuentes o la educación de los niños. Incluso dentro del segmento eclesial del sector social, las organizaciones que han mostrado capacidad para crecer son radicalmente nuevas. Son las iglesias “pastorales” que tan rápidamente crecen, que se concentran en las necesidades espirituales



de los individuos, especialmente de los instruidos trabajadores del saber, y que luego hacen que las energías espirituales de sus miembros trabajen para responder a los retos y problemas sociales de la comunidad y especialmente, por supuesto, de la comunidad urbana.

Seguimos hablando de esas organizaciones como “no lucrativas”, pero éste es un término legal; no significa nada salvo que, según la legislación de Estados Unidos, no pagan impuestos.

El que estén organizadas como “no lucrativas” o no lo estén carece de importancia respecto a su función y su conducta. Desde 1960 o 1970, muchos hospitales de este país se han convertido en “lucrativos” y están organizados en lo que legalmente son corporaciones de negocios. Funcionan exactamente igual que los hospitales “no lucrativos” tradicionales. Lo que importa, pues, no es la base legal, sino que las instituciones del sector social tienen un propósito diferente. El gobierno exige acatamiento: elabora reglas y exige su cumplimiento. La empresa espera ser pagada y proporciona un servicio o un producto. Las instituciones del sector social tienen como meta *cambiar al ser humano*. El “producto” de la iglesia es un feligrés cuya vida está siendo cambiada. *La tarea de las organizaciones del sector social es crear salud para los seres humanos.*

De forma creciente, esas organizaciones del sector social sirven a un segundo fin, igualmente importante: *crean ciudadanía*. La sociedad y la organización política moderna han llegado a ser tan grandes y complejas que la ciudadanía, es decir, la participación responsable, ya no es posible. Lo único que podemos hacer como ciudadanos es votar una vez cada cuantos años y pagar impuestos todo el tiempo.

Como voluntario en una institución del sector social, el individuo puede volver a tener importancia. En Estados Unidos, donde la tradición del voluntariado ha existido de forma ininterrumpida debido a la antigua independencia de las iglesias, casi todos los adultos de los noventa han

trabajado por lo menos tres —y a veces cinco— horas semanales como voluntarios en una organización social. Sólo en Gran Bretaña hay algo parecido a esta tradición, aunque a una escala menor (en parte debido al estado del bienestar, que allí abarca mucho más, pero en una gran parte debido a la tradición de una Iglesia establecida pagada por el Estado y organizada como un servicio civil). Fuera de los países de habla inglesa, no hay mucha tradición de voluntariado. De hecho, el Estado moderno en Europa y Japón se ha mostrado abiertamente hostil respecto a cualquier cosa que huelga a voluntarismo, especialmente en Francia y Japón. Es *ancien régime* y esencialmente sospechoso de ser subversivo.

Pero incluso en esos países —y Japón tal vez es el mejor ejemplo— las cosas están cambiando. Porque la sociedad del saber necesita del sector social y éste necesita al voluntario. Además, los trabajadores del saber necesitan una esfera en la que puedan actuar como ciudadanos, es decir, una esfera en la cual crear una comunidad; la organización no se la ofrece.

Ninguna idea ha sido refutada con mayor rapidez que la del “hombre de la organización”, aunque era aceptada de forma casi general hace cuarenta años. De hecho, cuanto más satisfactorio es nuestro trabajo, más necesitamos una esfera independiente de actividad comunitaria. El voluntario que trabaja en una iglesia de Estados Unidos como consejero para los matrimonios jóvenes, o en una escuela como tutor de niños con problemas de aprendizaje, o como monitor de un grupo de chicos exploradores —y hay miles de esas actividades voluntarias— crea una esfera de realización personal y, además, una comunidad en la cual personas que comparten ciertos valores trabajan juntas para conseguir un bien común.

Muchas organizaciones del sector social llegarán a estar asociadas con el gobierno, como sucede con muchas “privatizaciones” donde, por ejemplo, la ciudad paga por la limpieza de las calles y un contratista se encarga de hacer el trabajo. En la enseñanza, es predecible que en los próximos veinte años

haya cada vez más vales, que permitirán que los padres lleven a sus hijos a la escuela que prefieran, entre una gran variedad de ellas, algunas públicas y sostenidas por los impuestos, otras privadas y dependientes de los ingresos procedentes de esos vales de los padres. Estas organizaciones del sector social, aunque asociadas con el gobierno, también compiten con él. La relación entre ambos tiene aún que definirse, y prácticamente no existe ningún precedente para hacerlo. (O, digamos mejor, el único precedente que tenemos, la relación entre un organismo del gobierno, por ejemplo, el Ministerio de Defensa de Estados Unidos, y los contratistas independientes de material bélico, demuestra que es una relación complicada, que exige a la vez confianza y dependencia mutuas y una profunda desconfianza mutua y una perpetua “guerra de guerrillas”.)

Pero una cosa está clara. La sociedad del saber debe tener *tres sectores*: un sector público, es decir, el gobierno; un sector privado, es decir, las empresas, y un sector social. Y a mi modo de ver, también está cada vez más claro que es en —y a través de— el sector social como una sociedad desarrollada moderna puede volver a crear una ciudadanía responsable y con ansias de progreso, puede volver a dar a los individuos —y especialmente a quienes trabajan en el campo del saber— una esfera en la que puedan recrear la comunidad.

### *III. La economía y la organización política del saber*

El nacimiento de la sociedad del saber y de la sociedad de las organizaciones tiene profundas implicaciones *políticas*.

- \* Crea un nuevo centro de la política.
- \* Cambia de forma rotunda la política económica.
- \* Pone a prueba la capacidad del gobierno para funcionar.

*La escuela y la enseñanza  
como centro de la sociedad*

El saber es ahora el recurso clave, tanto para la fuerza militar de un país como para su potencia económica. Y es un tipo de saber que sólo puede adquirirse por medio de un procedimiento formalizado, es decir, a través de la escuela.

El saber como recurso clave difiere de forma fundamental de cualquiera de los demás recursos clave, esto es, de la tierra y la mano de obra, e incluso del capital. No está sujeto a ningún país, es transnacional, es portátil, puede ser creado en todas partes, de forma rápida y barata. Finalmente, es, por definición, cambiante. El saber provoca su propia caducidad en corto tiempo; lo único que es predecible de una ventaja competitiva basada en el saber — tanto si esa ventaja pertenece a un país, a una industria, a una institución (empresa o universidad) o a un individuo— es que la ventaja pronto será cuestionada y, probablemente, por un absoluto recién llegado.

Sólo por esa razón la adquisición del saber, es decir, el *aprendizaje*, no puede ya detenerse a ninguna edad. “El aprendizaje durante toda la vida” —la nueva expresión de moda— puede ser una hipérbole ya que un número apreciable de personas dejan de estudiar cuando dejan de trabajar y se retiran, pero el aprendizaje continuado durante la vida laboral será una exigencia cada vez mayor para cualquier trabajador del saber.

La escuela ya no puede contentarse con ser un lugar que se encarga de quienes aun no tienen edad de trabajar; cada vez más tendrá que estar *asociada* a los adultos, además de a las organizaciones que les dan empleo. Y esas organizaciones —empresas y organismos gubernamentales, instituciones no lucrativas del sector social respecto a sus voluntarios— tendrán que convertirse de forma creciente a la vez en asociadas de las escuelas y en instituciones de enseñanza y aprendizaje ellas mismas.

Pero también las escuelas y la educación se convertirán forzosamente en cuestiones políticas esenciales. Por supuesto, todos los sistemas educativos existentes expresan unos valores políticos y sociales básicos (sobre esto, ver el estudio “Education as Social Purpose”, en mi libro de 1989 *Las nuevas realidades*). Pero ni el contenido ni la calidad ni la productividad y rendimiento de las escuelas y la enseñanza fueron problemas *públicos* de importancia en otros tiempos. Eran asuntos que concernían primordialmente al educador. Ahora, y cada vez más, se convertirán en problemas políticos; en Estados Unidos ya estamos llegando a ello y muy de prisa.

### *La competitiva economía del saber*

El hecho de que el saber se haya convertido en el recurso clave significa que existe una economía mundial. Significa que la economía mundial, en lugar de la nacional, es la que rige. Cada país, cada industria, cada empresa, al tomar sus decisiones tendrá que considerar seriamente su posición competitiva en la economía mundial y la competitividad de sus pares en el saber.

El hecho de que el saber creaba una economía mundial, y muy competitiva, ya estaba en la base de la transformación de la economía mundial después de la Segunda Guerra Mundial. El ascenso de Japón se basaba en la aplicación de los conocimientos, principalmente de gestión y formación, tal como habían sido desarrollados por Estados Unidos durante la guerra. El proceso no empezó antes de 1950 o 1952, pero hacia 1960 se había creado una economía japonesa capaz de atacar a las primeras empresas industriales del mundo en su propio terreno. Y unos años más tarde, Corea del Sur tomaría el mismo camino.

Ya no es posible hacer lo que hicieron japoneses y coreanos; los bajos salarios de fábrica, aun combinados con una alta productividad, ya no ofrecen

suficientes ventajas competitivas para edificar una economía importante. Pero el mismo procedimiento aplicado a los conocimientos avanzados —sea en ingeniería, marketing o investigación— puede conducir a resultados muy similares y en un tiempo bastante corto.

Por lo menos, eso es lo que indica la experiencia de Singapur. En 1965, cuando la ciudad se separó de Malasia y se convirtió en independiente, seguía supeditada al trabajo manual no especializado de sus obreros portuarios; al cabo de doce años, había conseguido impulsarse dentro de la economía mundial como exportadora de bienes manufacturados de baja especialización, elaborados por una mano de obra barata pero bien preparada. Pero, al mismo tiempo, Singapur promovía y financiaba intensamente la educación. El Singapur de 1994 ya no es un productor de bajos salarios; se ha convertido en productor y exportador de productos muy tecnificados y de alto valor agregado —productos farmacéuticos, electrónicos, informáticos, de telecomunicaciones, ópticos— elaborados por jóvenes bien preparados e instruidos. De hecho, en menos de quince años Singapur incluso ha adquirido la capacidad de *diseñar* esos productos, los cuales necesitan un alto coeficiente de conocimientos.

Y ahora los habitantes de Singapur están utilizando esos conocimientos recientemente adquiridos para convertirse en líderes del nuevo “capitalismo” de China continental, como banqueros, industriales y comerciantes a gran escala.

La política y las normas de actuación siguen centradas en las cuestiones domésticas de cada país. Son pocos, si acaso hay alguno, los políticos, periodistas o funcionarios que miran más allá de sus fronteras cuando se discute una nueva medida, sean impuestos, regulaciones de las empresas o gasto social. Incluso en Alemania Occidental —el país europeo más

consciente y dependiente de la exportación—, casi nadie preguntaba, ni siquiera en 1990, qué consecuencias tendría para la competitividad del país el desmedido gasto del gobierno en la zona Este.

Esto ya no podrá continuar igual. Cada país y cada industria tendrá que aprender que la primera pregunta no es: “¿Es deseable esto?” sino: “¿Qué impacto tendrá en la posición competitiva del país o de la industria en la economía mundial?” Tenemos que idear en política algo similar a la declaración sobre el impacto medioambiental que, en Estados Unidos, se exige ahora para cualquier actividad: necesitamos una “declaración del impacto competitivo”. Las repercusiones que una decisión pueda tener en nuestra posición competitiva en la economía mundial no tendrían que ser el principal factor, y mucho menos el único, para tomarla o no. Pero decidir algo sin considerar esas repercusiones es comportarse de forma irresponsable.

En suma, el hecho de que el saber sea el recurso clave significa que la posición de un país en la economía mundial determinará de forma creciente su prosperidad interior.<sup>9</sup> Desde 1950, la capacidad de mejorar la situación de un país en la economía mundial ha sido el principal, y quizás el único, factor determinante del comportamiento económico de la economía *interior*.

Las normas de actuación para la economía interior han carecido prácticamente de importancia, tanto para bien como, muy ampliamente, incluso para mal (con la única excepción de la política gubernamental creadora de inflación, que socava muy rápidamente tanto la posición competitiva de un país en la economía mundial como su estabilidad y capacidad de crecimiento interior).

La “primacía de los asuntos exteriores” es un viejo precepto político que en Europa se remonta al siglo XVII. Desde la Segunda Guerra Mundial también ha sido aceptado en la política de Estados Unidos, aunque sólo a regañadientes y como “un caso de necesidad temporal”. Siempre significó que la seguridad militar tenía que gozar de prioridad sobre la política interior,

y con toda probabilidad eso continuará siendo así, con guerra fría o sin ella. Pero la “primacía de los asuntos exteriores” está adquiriendo ahora una nueva dimensión al afirmar que la posición competitiva de un país en la economía mundial —y también la de una industria o de una organización— tiene que ser lo primero a considerar en su política y estrategia interna. Esto es verdad tanto para un país que sólo está comprometido de forma marginal en la economía mundial (si acaso queda alguno así) como para una empresa que esté en el mismo caso, o para una universidad que se considere totalmente nacional. El saber no conoce fronteras; no existe un “saber nacional” ni tampoco un “saber internacional”: sólo existe el saber. Y al convertirse en el recurso clave, sólo existe una economía mundial, pese a que cada organización, en sus actividades diarias, funcione dentro de un escenario nacional, regional o incluso local.

*¿Cómo puede funcionar un gobierno?*

La aparición de la sociedad de las organizaciones pone a prueba la función del gobierno. Cada vez más, todas las tareas sociales de la sociedad de las organizaciones son realizadas por entidades individuales, cada una creada para una, y sólo una, tarea social, sea educación, sanidad o limpieza de las calles. Por lo tanto, la sociedad se está volviendo rápidamente pluralista. Y, sin embargo, nuestras teorías políticas y sociales siguen dando por supuesto que sólo existe una sociedad en la cual no hay otros centros de poder que el gobierno. Destruir o, por lo menos, convertir en impotentes todos los demás centros de poder ha sido, en realidad, lo que ha impulsado la historia y la política occidentales a partir del siglo XIV y a lo largo de 500 años. Alcanzó su punto culminante en los siglos XVIII y XIX cuando (con la salvedad de Estados Unidos) aquellas instituciones originales que todavía sobrevivían — por ejemplo, las universidades o las iglesias establecidas— se convirtieron en



organismos del Estado y quienes en ellas trabajaban, en funcionarios. Pero entonces, empezando a mediados del siglo XIX, surgieron nuevos centros; el primero, la empresa moderna, alrededor de 1870. Y desde entonces ha ido apareciendo una nueva organización tras otra.

Esto no es un nuevo “feudalismo”. El feudalismo significaba “poder público en manos privadas”.<sup>10</sup> Tanto si era la aristocracia terrateniente como las abadías o las ciudades libres o las compañías mercantiles como la inglesa East India Company, estos organismos tradicionales querían ser gobiernos; dentro de su esfera, en realidad querían ser soberanos. Exigían el control jurisdiccional sobre sus miembros, ambicionaban tener su propia moneda, trataban de regular el intercambio y el comercio dentro de sus límites y, en muchos casos, formaban y controlaban sus propios ejércitos.

Las nuevas instituciones de la sociedad de las organizaciones no tienen interés en el “poder público”; no quieren ser gobiernos. Pero exigen —es más, necesitan— autonomía en cuanto a sus funciones. Incluso en los extremos del stalinismo, los directores de las principales industrias eran, en gran medida, los dueños dentro de sus empresas y cada industria era ampliamente autónoma. Como también lo era la universidad y el laboratorio de investigación, por no hablar del ejército.

En el pluralismo del pasado, el feudalismo de la Edad Media europea, o del Japón del período Edo en los siglos XVII y XVIII, todas las organizaciones pluralistas, tanto si se trataba de un barón feudal en la Inglaterra de la Guerra de las Dos Rosas, o del *daimyo* —el señor local— en el Japón del período Edo, procuraban controlar todo lo que sucedía en su comunidad. Por lo menos, se esforzaban por impedir que nadie más tuviera el control de cualquier asunto o institución comunitarios dentro de sus dominios.

Pero en la sociedad de las organizaciones, cada una de las nuevas instituciones se preocupa sólo de sus propios fines y misión; no reclama el poder sobre nada más, pero tampoco asume la responsabilidad por nada más.

*Entonces, ¿a quién concierne el bien común?*

Éste ha sido siempre el problema central del pluralismo. Y ningún pluralismo anterior lo resolvió. El problema se presenta ahora de nuevo, pero bajo un aspecto diferente; hasta ahora se entendía como algo que imponía límites a las instituciones, es decir, que les impedía hacer, cuando perseguían su propia misión, función e interés, aquellas cosas que invaden el dominio público o atentan contra la política pública. Las leyes contra la discriminación —por raza, sexo, educación, salud y otras— que han proliferado en Estados Unidos en los últimos cuarenta años, prohíben todas las conductas socialmente indeseables. Pero cada vez más estamos planteando la cuestión de la “responsabilidad social” de estas instituciones: “¿Qué tienen que *hacer* estas instituciones —además de desempeñar sus propias funciones— para *promover* el bien público?” No obstante, esto —aunque nadie parezca darse cuenta— es una petición para volver al viejo pluralismo, el pluralismo de la época feudal; es una demanda para que “manos privadas asuman el poder público”.

El ejemplo de las escuelas de Estados Unidos deja muy claro el hecho de que esto podría amenazar seriamente el funcionamiento de las nuevas organizaciones. Una de las principales razones del continuado descenso de su capacidad para realizar su propia labor, es decir, instruir a los niños en los conocimientos elementales, es sin lugar a dudas que, a partir de los cincuenta, el país ha convertido a la escuela en vehículo de todo tipo de políticas sociales, empezando por la eliminación de la discriminación racial y siguiendo con la discriminación contra cualquier otro tipo de “minorías”, contra los “minusválidos”, etcétera. Que hayamos hecho algún progreso real para mitigar los males sociales es muy discutible; hasta ahora la escuela no ha demostrado ser una herramienta particularmente eficaz para la reforma social. Pero convertir a la escuela en el órgano de la política social ha dañado, sin lugar a dudas, su capacidad para realizar la labor que le es propia.

El nuevo pluralismo sufre del antiguo problema del pluralismo: ¿quién cuida del bien común cuando las instituciones dominantes en la sociedad tienen un único propósito? Pero, además, padece un nuevo problema: ¿cómo mantener la capacidad de actuación de las nuevas instituciones y, pese a ello, mantener la cohesión de la sociedad? Esto hace que sea doblemente importante la aparición de un sector social fuerte y operativo. Y es una razón adicional por la cual ese sector social será cada vez más crucial en la actuación, si no en la cohesión, de la sociedad del saber.

La primera de las nuevas organizaciones, que surgió hace 125 años, fue la empresa de negocios. Por lo tanto, era natural que el problema de la naciente sociedad de las organizaciones fuera en principio considerado como la relación del “gobierno y la economía”, y también era natural que los nuevos “intereses” se entendieran en primer lugar como “intereses económicos”.

El primer intento por resolver el problema de la política de la naciente sociedad de las organizaciones aspiraba, por lo tanto, a conseguir que los intereses económicos sirvieran al proceso político. El primero en abordar este aspecto fue un estadounidense, Mark Hanna, restaurador del Partido Republicano en la última década del siglo pasado y, en muchos sentidos, padre fundador de la política de este país en el siglo XX. Su definición de la política como desequilibrio dinámico entre los principales intereses económicos —agricultores, empresas y mano de obra— siguió siendo el fundamento de la política de Estados Unidos hasta la Segunda Guerra Mundial. De hecho, Franklin D. Roosevelt renovó el Partido Demócrata aplicando la reformulación de Hanna. La declaración básica de esta filosofía da título a la obra política más influyente escrita en los años del *New Deal*, en 1936, *Politics: Who Gets What, When, How*, de Harold D. Laswell.

Mark Hanna, en 1896, sabía muy bien que existen muchos otros intereses

además de los económicos; pero era evidente para él —como lo sería para Franklin D. Roosevelt, cuarenta años más tarde— que esos intereses económicos tenían que utilizarse para integrar todos los demás. Y ése sigue siendo el supuesto que respalda la mayor parte del análisis de la política de Estados Unidos y, en realidad, de la política de todos los países desarrollados. Pero no es ya un supuesto sostenible; bajo la fórmula de Mark Hanna estaba la visión de la tierra, la mano de obra y el capital como “recursos”, pero el saber, el nuevo recurso para el rendimiento económico, no es en sí mismo económico.

No puede ser comprado ni vendido; los *frutos* del saber —por ejemplo, los ingresos de una patente— pueden comprarse y venderse, pero los conocimientos invertidos en esa patente no pueden transferirse a ningún precio. Por mucho que un estudiante de medicina esté dispuesto a pagar a un neurocirujano, éste no puede venderle —y ciertamente no puede transferirle— el saber en que se funda su actuación profesional y que origina sus ingresos. La adquisición del saber tiene un coste, como lo tiene toda adquisición, pero no tiene un precio.

Así, pues, los intereses económicos ya no pueden integrar todos los demás intereses y preocupaciones. En el mismo momento en que el saber se convirtió en el recurso económico clave, la integración de los intereses —y con ella la integración del pluralismo de la organización política moderna— empezó a romperse en pedazos. De forma creciente, los intereses no económicos se están convirtiendo en el nuevo pluralismo, los “intereses especiales”, las organizaciones con una “causa única”, etcétera. De forma creciente, la política no tiene que ver con “quién recibe qué, cuándo y cómo” sino con valores, cada uno de ellos considerado absoluto. La política tiene que ver con el “derecho a vivir” del embrión en el útero contra el derecho de una mujer a controlar su propio cuerpo y a abortar a ese embrión; tiene que ver con el medio ambiente; tiene que ver con conseguir la igualdad para

grupos presuntamente oprimidos y discriminados. Ninguna de estas cuestiones es económica; todas ellas son fundamentalmente morales.

Se puede llegar a un compromiso respecto a los intereses económicos, compromiso que es la gran ventaja de basar la política en los intereses económicos. “Más vale poco que nada” es un dicho lleno de significado; pero “un poco de un niño”, o la mitad, como en el juicio de Salomón, no es medio niño; es un cadáver, un trozo de carne. No hay compromiso posible. Para un defensor del medio ambiente, “la mitad de una especie amenazada” es una especie extinta.

Esto agrava en mucho la crisis del gobierno moderno; periódicos y comentaristas siguen tendiendo a informar de lo que sucede en Washington, Londres o Bonn, en términos económicos. Pero un número cada vez mayor de los grupos de presión que deciden las leyes y actividades gubernamentales no se mueven por intereses económicos; ejercen su presión en favor y en contra de medidas que ellos —y quienes los pagan— entienden como morales, espirituales o culturales. Y cada una de esas nuevas preocupaciones morales, representada por una nueva organización, afirma defender algo absoluto. Darles sólo una parte del todo no es un acuerdo, es una traición.

Así, pues, en la sociedad de las organizaciones no existe una única fuerza integradora que atraiga a las organizaciones individuales comunitarias y sociales hacia una coalición. Los partidos tradicionales —quizás las creaciones políticas más afortunadas del siglo XIX— no pueden ya integrar grupos y puntos de vista divergentes en una búsqueda común de poder. En lugar de ello, se convierten en campos de batalla entre grupos, cada uno de ellos luchando por conseguir la victoria definitiva y no sintiéndose satisfecho con nada que no sea la rendición total del enemigo.

Esto plantea la cuestión de cómo podemos conseguir que el gobierno funcione de nuevo. En los países con tradición de una sólida burocracia independiente, como Japón, Alemania y Francia, los funcionarios siguen

tratando de impedir que el gobierno se descomponga; pero incluso en esos países la cohesión de éste se ve debilitada de forma creciente por los intereses especiales y, sobre todo, por los intereses especiales de índole moral, no económica.

Desde Maquiavelo, hace casi 500 años, la ciencia política se ha ocupado preferentemente del poder; Maquiavelo —y los políticos y estudiosos de la política más tarde— daba por supuesto que el gobierno puede funcionar una vez que tiene poder. Ahora, y cada vez más, las cuestiones a resolver serán: “¿Cuáles son las funciones que el gobierno y sólo el gobierno puede desempeñar y *debe* desempeñar?” y “¿Cómo puede organizarse el gobierno de forma que pueda desempeñar esas funciones en la sociedad de las organizaciones?”

*Conclusión. Las tareas prioritarias.*

*Necesidad de innovaciones sociales y políticas*

El siglo XXI será a buen seguro un siglo de turbulencias y desafíos políticos, económicos y sociales continuados, por lo menos en sus primeras décadas. La Era de las Transformaciones Sociales aun no ha terminado y las dificultades que se avecinan pueden ser aun más graves e intimidatorias que las planteadas por los cambios sociales que ya se han producido, los del siglo XX.

Pero no tendremos ni siquiera una oportunidad de resolver los nuevos problemas que se vislumbran a menos que *primero* nos apliquemos a las dificultades planteadas por fenómenos que son ya hechos consumados, esos fenómenos de que hablábamos en las anteriores secciones de este capítulo.

*Son las tareas prioritarias.* Porque sólo si las resolvemos podemos esperar tener, en los países del mercado libre, democráticos y desarrollados, la cohesión social, la economía operativa y la capacidad gubernamental

necesarias para enfrentarnos a los nuevos desafíos. El primer punto de la agenda —para los sociólogos, los estudiosos de la política y los economistas, para los educadores, para los ejecutivos de empresa, para los políticos y los dirigentes de asociaciones no lucrativas, y para las personas de todo tipo, como padres, empleados, ciudadanos— es trabajar sobre estas tareas prioritarias, para muchas de las cuales no contamos con precedente alguno y mucho menos con soluciones comprobadas.

En resumen, estas tareas prioritarias son las siguientes:

\* Tendremos que meditar seriamente sobre la *educación*: su propósito, sus valores, su contenido. Tendremos que aprender a definir la *calidad* y la *productividad* de la enseñanza, para medir y administrar ambas.

\* Necesitamos un trabajo sistemático sobre la *calidad del saber* y la *productividad del saber*, ninguna de las cuales ha sido definida hasta ahora. De ellas dependerá cada vez más la capacidad de actuación, y tal vez incluso la supervivencia, de cualquier organización de la sociedad del saber. Y posiblemente, también la capacidad de actuación y quizás la supervivencia de cualquier individuo. ¿Y qué *responsabilidad* tiene el saber? ¿Cuáles son las responsabilidades del individuo y especialmente de las personas con conocimientos avanzados, y por ello muy especializados?

\* De forma creciente, la *política* de cualquier país —y particularmente de cualquier país desarrollado— tendrá que dar la primacía a la capacidad del país para participar en una economía mundial cada vez más competitiva. Cualquier política interior que se proponga tendrá necesariamente que moldearse para mejorar esa posición competitiva o, por lo menos, para minimizar los efectos adversos que sufra. Y lo mismo es cierto para la política y las estrategias de cualquier institución dentro de una nación, sea un gobierno local, una empresa, una universidad o un hospital.

\* Necesitamos elaborar una *teoría económica* adecuada para la novedad de

una economía mundial en la cual el saber se ha convertido en el recurso económico clave y en el origen predominante, y quizás único, de ventajas comparativas.

\* Estamos empezando a comprender el nuevo mecanismo integrador: *la organización*. Pero seguimos teniendo que meditar sobre la forma de equilibrar dos exigencias aparentemente contradictorias. Las organizaciones tienen que realizar competentemente la *única* función social por la cual existen: la escuela para enseñar, el hospital para curar a los enfermos, las empresas para producir bienes y servicios y el capital para cubrir los riesgos del futuro. Y sólo pueden hacerlo si se concentran de forma exclusiva en su propia misión especializada. Pero está también lo que necesita la sociedad: que esas organizaciones asuman una responsabilidad social, es decir, que *trabajen* en los problemas y dificultades de la comunidad. Juntas esas organizaciones *son* la comunidad. El nacimiento de un *sector social* fuerte, independiente y activo, que no sea ni público —esto es, el gobierno— ni privado —esto es, la empresa— es una necesidad esencial de la sociedad de las organizaciones. Pero, por sí mismo, no es suficiente: las organizaciones del sector público y del sector privado tienen que compartir la tarea.

\* *La función del gobierno y su funcionamiento* serán cada vez más esenciales para el pensamiento y la actividad políticos. El “megaestado”, al que este siglo se ha entregado complaciente, no ha funcionado, ni en su versión totalitaria ni en su versión democrática. No ha cumplido ni una sola de sus promesas. Y el *gobierno por grupos de presión que se contrarrestan mutuamente* tampoco es ni particularmente eficaz —de hecho, significa la parálisis— ni particularmente atractivo. Y con todo, nunca se ha necesitado más un gobierno eficaz que en este mundo nuestro tan competitivo y cambiante, en el cual los peligros creados por la contaminación del medio ambiente sólo son equiparables a los causados por la contaminación armamentista mundial.



Y no contamos siquiera con los rudimentos de una teoría política o con las instituciones políticas necesarias para un gobierno que sea eficaz en una sociedad de las organizaciones basada en el saber.

Si el siglo XX fue un tiempo de transformaciones sociales, el XXI necesita serlo de innovaciones políticas y sociales.

## Fortalecer las organizaciones no lucrativas resultará lucrativo para nosotros

Estados Unidos necesita una nueva prioridad social: triplicar la productividad de las organizaciones no lucrativas y duplicar la participación de los ingresos personales brutos —ahora justo por debajo del 3 por ciento— que reciben como donaciones. De lo contrario, el país se enfrentará, a sólo unos años vista, a la polarización social.

Los gobiernos locales, estatales y federales tendrán que reducir gastos rigurosamente, sin importar quién gobierne. Además, el gobierno ha demostrado ser incompetente para resolver los problemas sociales. Virtualmente todos los éxitos que hemos cosechado se deben a las organizaciones no lucrativas.

Los enormes avances en salud y longevidad han sido patrocinados, orientados y, en gran parte, financiados por organizaciones no lucrativas como la *American Heart Association* y la *American Mental Health Association*. Los resultados conseguidos en la rehabilitación de toxicomanías los debemos a organizaciones no lucrativas como Alcohólicos Anónimos, el Ejército de Salvación y Los Samaritanos. Las escuelas en las que los niños de

los barrios degradados de las ciudades aprenden son, en su mayoría, escuelas parroquiales y otras patrocinadas por algunas organizaciones locales de la Liga Urbana. El primer grupo que proporcionó alimentos y refugio a los kurdos que huían de Saddam Hussein en la primavera pasada fue una organización no lucrativa de Estados Unidos: el *International Rescue Committee*.

Muchos de los éxitos más alentadores los están logrando organizaciones pequeñas, de alcance local. Un ejemplo podría ser el diminuto centro Judson, de Royal Oak, Michigan, un suburbio industrial de Detroit.

Ese centro está consiguiendo que mujeres negras y sus familias puedan dejar de depender de la asistencia social, al tiempo que saca a niños con minusvalías graves de las instituciones y los devuelve a la sociedad.

Judson prepara a madres cuidadosamente seleccionadas, beneficiarias de la asistencia social, para que críen en sus casas, por un salario modesto, a dos o tres niños inválidos o con problemas emocionales. El porcentaje de rehabilitación es para las madres cercano al ciento por ciento, con muchas de ellas consiguiendo empleos como rehabilitadoras en un espacio de unos cinco años. El porcentaje de niños rehabilitados, que de otro modo hubieran estado condenados a una vida de confinamiento institucional, es de alrededor del 50 por ciento, y cada uno de esos niños había sido considerado un caso perdido.

Las organizaciones no lucrativas gastan mucho menos para conseguir sus resultados que los gobiernos para sus fracasos. El coste por alumno en las escuelas parroquiales de la arquidiócesis de Nueva York —un 70 por ciento de cuyos alumnos siguen en la escuela y fuera de las calles y se gradúan con un buen nivel educativo y conocimientos vendibles— es la mitad que en las fracasadas escuelas públicas de la ciudad.

Dos tercios de los que delinquen por primera vez y salen en libertad bajo palabra en Florida, quedando bajo la custodia del Ejército de Salvación resultan rehabilitados de forma “permanente” y no son procesados por otro

crimen al menos durante seis años. Si fueran a prisión, dos tercios acabarían siendo criminales habituales. Y sin embargo, un preso cuesta por lo menos el doble al año que un convicto en libertad provisional bajo la custodia del Ejército de Salvación.

El Centro Judson le ahorra al estado de Michigan cien mil dólares al año por cada madre que dependía de la asistencia social y los niños a su cargo, un tercio de ellos en gastos asistenciales y los otros dos tercios por los gastos de permanencia de los niños en una institución.

Pese a que la mayoría de los estudiantes de escuelas universitarias y universidades privadas reciben algún tipo de ayuda financiera, sus padres siguen pagando más que los padres de los alumnos de las universidades y escuelas del estado. Pero la educación de los estudiantes de las universidades del estado en realidad *cuesta* mucho más (en algunos estados el doble) que la de los estudiantes de una institución privada no lucrativa, y la diferencia la paga el contribuyente.

Las organizaciones no lucrativas tienen el potencial necesario para convertirse en el sector social de Estados Unidos, equiparable en importancia al sector público del gobierno y al sector privado de los negocios. El sistema de puesta en práctica ya está dispuesto; en la actualidad hay unas novecientas mil sociedades de ese tipo, la gran mayoría actuando muy cerca de los problemas de su comunidad. Alrededor de treinta mil nacieron en 1990 (el último año del que se dispone de cifras), prácticamente todas dedicadas a la actuación localizada sobre un único problema: dar clases a niños de las minorías, proporcionar mediadores para los pacientes de los hospitales, ayudar a los inmigrantes en los vericuetos del papeleo gubernamental.

Mientras que hace veinte años la clase media de este país pensaba que ya había cumplido con sus deberes sociales al firmar un cheque, ahora cada vez se compromete más activamente. Según las mejores estadísticas disponibles, hay ahora unos noventa millones de estadounidenses —uno de cada dos

adultos— trabajando como “voluntarios” en instituciones no lucrativas durante un promedio de tres horas a la semana; las organizaciones no lucrativas se han convertido en el “patrono” más importante de Estados Unidos.

De forma creciente, estos voluntarios no consideran su trabajo como una obra de caridad; lo ven como una profesión paralela a sus empleos pagados e insisten en recibir formación, en que se los haga responsables de sus resultados y actuación y en tener oportunidades de ascenso a posiciones profesionales y directivas dentro de las organizaciones no lucrativas. Sobre todo, ven en el trabajo de voluntariado una forma de acceder a su vocación, a la eficacia, a la realización personal, más aún, a una ciudadanía con sentido. Y por esta razón hay más demanda de empleos voluntarios bien estructurados que puestos a cubrir.

Algunos observadores (como Brian O’Connell, jefe de *Independent Sector*, la asociación nacional de las grandes organizaciones no lucrativas) creen que, dentro de diez años, dos tercios de los adultos del país —120 millones— querrán trabajar como voluntarios para organizaciones no lucrativas durante cinco horas a la semana, lo que equivaldrá a duplicar el personal disponible para esa clase de trabajo.

Y las organizaciones no lucrativas se están volviendo muy innovadoras. Cuando hace un año unos amigos y yo creamos la Fundación Peter F. Drucker para la Administración de las Organizaciones No Lucrativas, decidimos que nuestra primera actuación pública sería la concesión de un premio de veinticinco mil dólares para aquella innovación que “haya creado una nueva dimensión significativa en las actividades no lucrativas”. Confiábamos en recibir unas 40 solicitudes; recibimos 809 y la mayoría de ellas merecían el premio.

La recompensa fue a parar al Centro Judson, pero las grandes organizaciones no lucrativas son tan innovadoras como las pequeñas en

muchos casos. Con varios miles de millones de dólares de ingresos, *Family Service America* —con central en Milwaukee— es mayor que muchas de las 500 empresas excelentes de la lista de *Fortune* y es ahora probablemente la mayor organización no lucrativa de Estados Unidos, después de la Cruz Roja. En parte ha conseguido su fenomenal crecimiento mediante contratos con grandes empresas, como General Motors, para ayudar a las familias de empleados cuyos hijos adolescentes tienen problemas de adicción a las drogas o desequilibrios emocionales.

Para que el potencial de las organizaciones no lucrativas se haga realidad se necesitan tres cosas. Primero, la organización no lucrativa media tiene que administrarse tan bien como las mejores. La mayoría sigue creyendo que lo único que se necesita son buenas intenciones y un corazón puro y no se ven como responsables de su actuación y resultados. Y demasiadas dividen sus esfuerzos o los malgastan en cosas que no son problemas y en actividades que una empresa haría mejor y más barato.

En segundo lugar, las organizaciones no lucrativas tienen que aprender a conseguir dinero. El público de Estados Unidos no se ha vuelto menos generoso; hay pocas pruebas de la “fatiga de la compasión” de que habla la gente de las organizaciones no lucrativas. De hecho, en los últimos cinco años cada vez se ha ido dando más, desde el 2,5 por ciento de los ingresos personales al 2,9 por ciento. Por desgracia, demasiadas no lucrativas siguen pensando que la forma de conseguir dinero es pregonando las *necesidades*, pero el público de este país da a cambio de *resultados*. Ya no da para “caridad”, sino que “compra una participación”. De las peticiones para caridad que la mayoría recibimos por correo cada semana, sólo una suele hablar de resultados, y ésa es la que consigue nuestro cheque.

Las organizaciones no lucrativas tendrán que conseguir el dinero adicional que necesitan principalmente de los individuos, como siempre han hecho. Incluso cuando hay dinero gubernamental —principalmente a través de vales

— y de las empresas, sólo puede cubrir una mínima parte de lo que se necesita.

Finalmente, necesitamos cambiar la actitud del gobierno y de la burocracia gubernamental. El Presidente Bush ha descrito con entusiasmo la importancia de las organizaciones sin fines de lucro como “los mil puntos de luz”. Si realmente lo cree, tendría que proponer que se permitiera que los contribuyentes dedujeran 1,10 dólares por cada dólar que donen en metálico a una organización no lucrativa. Eso resolvería inmediatamente los problemas monetarios de esas instituciones. También recortaría el déficit del gobierno en un plazo no demasiado largo. Porque una organización no lucrativa bien administrada saca de cada dólar, por lo menos, el doble de rendimiento que un organismo del gobierno.

No obstante, en lugar de esa política, tenemos al recaudador de impuestos dando un paso tras otro para penalizar y reducir las donaciones a las organizaciones no lucrativas. Cada uno de esos pasos se nos presenta como “cerrar un agujero fiscal”; de hecho ninguno de ellos ha rendido ni un penique de ingresos adicional y no es probable que ninguno lo haga.

La auténtica motivación de tales medidas es la hostilidad de la burocracia hacia las organizaciones no lucrativas, no demasiado diferente de la hostilidad de la burocracia hacia los mercados y la empresa privada en los antiguos países comunistas. El éxito de las organizaciones no lucrativas socava el poder de esa burocracia y niega su ideología. Y lo que es peor, la burocracia no puede admitir que esas organizaciones tengan éxito allí donde los gobiernos fracasan. Lo que se necesita, pues, es una política pública que establezca que las organizaciones no lucrativas son la primera línea de ataque de un país contra sus problemas sociales.

En 1969, en mi libro *The Age of Discontinuity*, propuse por primera vez la “privatización”, y sólo conseguí que todos los comentaristas me dijeran que eso nunca sucedería. Ahora, claro, la privatización es considerada por

muchos como la cura para las modernas economías mal administradas por las burocracias socialistas. En este momento tenemos que aprender que el “no lucro” puede ser, para las sociedades modernas, la salida de la mala gestión realizada por las burocracias del Estado asistencial.



## El trabajo del saber y los objetivos de hombres y mujeres

En todas las culturas y civilizaciones y a lo largo de toda la historia, excepto en las últimas décadas, las tareas de hombres y mujeres han sido distintas y han estado separadas en todos los casos en que exigían oficio o conferían rango. El convencimiento de que los trabajos y la posición social de las mujeres siempre eran inferiores a los de los hombres —prácticamente un artículo de fe en la actualidad— es, en el mejor de los casos, sólo una verdad a medias. Era, más bien, que los hombres competían con los hombres y las mujeres con las mujeres. Sin embargo, en el trabajo del saber los hombres y las mujeres realizan cada vez más las mismas tareas y compiten y trabajan colegiadamente en un mismo campo.

Se trata todavía de un experimento, aunque prácticamente todos los países desarrollados (empezando, claro, por Estados Unidos) están comprometidos en él. Por lo que se sabe hasta ahora, el experimento puede fracasar y abandonarse u ocupar un lugar secundario dentro de unas décadas. En mi opinión, es algo poco probable, pero no puede descartarse por completo. Después de todo, el experimento que lo precedió, el movimiento feminista

que nació a principios del siglo XIX y que creía que la “libertad para las mujeres” consistía en que no tuvieran que trabajar (su modelo era el ama de casa culta y de clase media), está ahora considerado ampliamente (aunque no por todo el mundo) como un error y un fracaso.

Tradicionalmente, las mujeres han trabajado siempre tanto como los hombres. Un agricultor necesitaba una esposa y ésta, un marido agricultor; un artesano necesitaba una esposa y ella, un esposo herrero o zapatero. Ninguno de los dos podía llevar el negocio solo. El comerciante necesitaba una esposa y, a la inversa, no era probable que ninguna mujer sola pudiera llevar un comercio.

Pero, también, hombres y mujeres hacían el mismo trabajo sólo cuando era de baja categoría. Tanto los hombres como las mujeres cavaban zanjas y trabajaban juntos; hombres y mujeres juntos recolectaban algodón en los campos. Pero cualquier trabajo que comportara especialización, confiriera posición social o proporcionara ingresos por encima del nivel de subsistencia, estaba separado por sexos. “Solterona” no tiene masculino. Y los alfareros eran, casi siempre, hombres.

En todas las sociedades primitivas estudiadas por los antropólogos, los trabajos que exigían habilidad o conferían nivel social estaban estrictamente divididos por sexos. En las Islas Trobiand, en el Océano Pacífico — estudiadas alrededor de la Segunda Guerra Mundial por Bronislaw Malinowski (1884-1942)—, los hombres construían botes, los tripulaban y también pescaban; las mujeres trabajaban la tierra y cultivaban el ñame. Y luego los hombres cedían la mitad de sus capturas a las mujeres y éstas, la mitad de sus cosechas a los hombres.

Esta división por sexos seguía siendo la regla en Europa y Estados Unidos en el siglo XIX. El primero de los nuevos trabajos del saber fue la enfermería, inventada por Florence Nightingale en 1854, durante la guerra de Crimea, y pensada para ser un trabajo exclusivamente de mujeres. Cuando la máquina

de escribir invadió las oficinas, el puesto de secretaria se convirtió pronto en un trabajo femenino; desde el principio, las telefonistas fueron mujeres, los instaladores de teléfonos, hombres.

De hecho, hasta no hace tanto, “feminismo” equivalía a ampliar la separación de tareas por sexos, aplicándola incluso a los trabajos más sencillos, que hombres y mujeres habían realizado tradicionalmente juntos. A partir de 1850, cuando empezaron las campañas para limitar las horas de trabajo industrial de las mujeres, el impulso del feminismo tradicional estaba orientado a extender el ámbito de las ocupaciones en las que había trabajo de hombres y trabajo de mujeres, con cada esfera claramente definida y limitada a las personas de un sexo.

Pero el saber es de género neutro. El saber y los puestos de trabajo del saber son igualmente accesibles a ambos sexos.

En cuanto hubo un número importante de trabajos del saber, las mujeres empezaron a ser aptas para ellos, a optar por ellos, a ocuparlos. El movimiento se inició en las últimas décadas del siglo XIX; en la enseñanza en primer lugar, y ganó impulso después de la Primera Guerra Mundial. De hecho, en Estados Unidos, la época de mujeres líderes destacadas no es la actual: Eleanor Roosevelt y Frances Perkins en el gobierno y la política; Anna Rosenberg en la administración de personal y en las relaciones laborales; media docena de brillantes presidentas de universidades femeninas; Helen Taussig en medicina; Lillian Helman y Clare Boothe Luce como autoras teatrales; Dorothy Thompson en asuntos exteriores y periodismo. Margaret Thatcher e Hillary Clinton representan en gran medida la vuelta hacia esa generación anterior.

El acceso de las mujeres a los mismos tipos de trabajos del saber que los hombres se convirtió en una marea a partir de la Segunda Guerra Mundial y en una “causa” en los últimos veinte años. A la inversa, los hombres, en un número cada vez mayor, están entrando en lo que durante más de un siglo fue

una profesión exclusivamente femenina: la enfermería. Dos quintas partes de los anestesistas de Estados Unidos, todos ellos *Registered Nurses* (Enfermeros titulados), son ahora hombres.

Cuanto más alto subimos por la escala de los puestos laborales del saber, más probable es que hombres y mujeres estén realizando el mismo trabajo. En los bancos de este país, las secretarias siguen siendo mujeres, pero en el mismo banco el vicepresidente puede ser un hombre o una mujer. De forma creciente, lo que la anterior generación de feministas pensó que era promover el estado y la posición de las mujeres —por ejemplo, prohibiendo que hicieran trabajos físicamente peligrosos— es considerado por las feministas actuales como una discriminación contra las mujeres y, posiblemente, incluso como una opresión.

A menos que este movimiento se apague —o por lo menos, vuelva al punto en que la “mujer profesional” sea de nuevo la excepción que era hace medio siglo—, tendrá repercusiones enormes, y no sólo en la fuerza laboral y en las profesiones. El mayor impacto se dará en la familia.

A lo largo de los tiempos, todos los intentos por separar a los niños de sus madres y criarlos en instituciones colectivas —como se hacía en Esparta en la antigua Grecia— han sido motivo de resentimiento y fuerte oposición por parte de las mujeres, que veían en esas medidas una forma de despojarlas de lo que era por derecho su esfera de poder, de influencia y de aportación. Ahora la exigencia de centros de atención infantil, donde los niños serían cuidados mientras sus madres trabajan, se considera crucial para la igualdad de la mujer y como uno de sus derechos.

A lo largo de los tiempos, ha sido axiomático que la primera tarea de una mujer adulta fuera mantener unida la familia y cuidar de los niños, y la primera responsabilidad del hombre ha sido mantener a su esposa e hijos. El feminismo actual, especialmente en su forma radical, se opone por discriminatorio y opresor al papel de la mujer como “ama de casa” y encargada

de los niños. Pero, al mismo tiempo, la “madre soltera” que no necesita a un hombre para mantener a sus hijos libera al padre de su responsabilidad hacia la familia. ¿Qué significado tendrá entonces la familia si esta tendencia continúa? ¿Y qué implicará para la comunidad y para la sociedad?

Todo esto es aún especulación, pero este cambio, muy distanciado de lo que la ciencia política, la sociología y la economía tradicional consideraron nunca como perteneciente a su esfera de acción, puede ser considerado dentro de un siglo como la innovación social distintiva del siglo XX. Es un vuelco de toda la historia y toda la tradición.

En este siglo la fuerza laboral de los países desarrollados ha pasado desde los obreros manuales que hacían y trasladaban cosas —en el campo, en la fábrica, en las minas, en los transportes— al trabajo del saber y de los servicios. Son mudanzas de una gran importancia, pero lo que cambian es la forma en que nos ganamos la vida; la desaparición de la división según el sexo en el trabajo del saber afecta profundamente la forma en que vivimos.

## Reinventar el gobierno

La promesa del vicepresidente Al Gore de “reinventar el gobierno”, proclamada con gran fanfarria durante el primer año del mandato de Clinton sólo provocó un gran bostezo nacional. (Una promesa parecida hecha por los republicanos, el “Contrato con Estados Unidos”, el año anterior, no consiguió una respuesta mejor.) La iniciativa de Gore no ha carecido de publicidad desde entonces; un comunicado de prensa tras otro han anunciado la reinvención de otro organismo o programa más. Se han convocado grandes conferencias, una de ellas presidida por el propio presidente Clinton, y se han hecho un sinnúmero de apariciones en televisión. De todos los programas nacionales del gobierno de Clinton, éste es el único en el que ha habido resultados y no sólo discursos. Sin embargo, ni el público ni los medios han mostrado apenas interés; y no puede decirse que las elecciones del pasado noviembre fueran un voto de confianza para la actuación de la administración al reinventar el gobierno.

Hay buenas razones para ello; en cualquier institución que no fuera el gobierno federal, los cambios que se proclamaban como reinvenciones ni siquiera habrían sido hechos públicos, salvo, tal vez, en el tablero de anuncios

del vestíbulo. Son el tipo de cosas que un hospital espera que las enfermeras de planta hagan por sí mismas; que un banco da por supuesto que los directores de las filiales harán por sí mismos; que incluso en una fábrica mal dirigida se tiene por seguro que los supervisores harán por sí mismos, sin recibir muchos elogios y mucho menos cualquier recompensa extra.

Aquí tenemos algunos ejemplos, lamentablemente bastante típicos:

\* En Atlanta, Georgia, seis programas asistenciales independientes, cada uno con su propia oficina y personal, han consolidado sus procedimientos de solicitud para ofrecer un “servicio de una vez”. El programa reinventado representa, en realidad, que se contesta el teléfono, y al primer intento.

\* En Ogden, Utah, y Oakland, California, entre otros lugares, el *Internal Revenue Service* (Dirección de Impuestos Interiores) también está realizando experimentos para tratar a los contribuyentes como si fueran clientes y ofrecerles un servicio unificado, en el cual cada empleado, en lugar de trasladar los papeles de una oficina a otra, dispone de la información para responder a sus preguntas.

\* El Banco de Importación y Exportación ha sido reinventado. Ahora se espera que haga aquello para lo que se fundó hace sesenta años: ayudar a las pequeñas empresas a conseguir financiación para exportar.

\* Se supone que la oficina de Estudios Geológicos de Denver vende mapas de Estados Unidos al público; pero es casi imposible averiguar qué mapas pedir y cómo y dónde pedirlos, ya que el catálogo está cuidadosamente escondido. Y el hecho mismo de que un mapa goce de la demanda del público es garantía suficiente de que será imposible de obtener. No puede ser reimprimido simplemente porque el público quiera comprarlo, debe ser otro organismo del gobierno quien lo solicite para uso interno. Si el mapa se vende bien, inmediatamente se agota. Además, el almacén tiene una iluminación tan mala que cuando llega un pedido para un mapa en existencia,

los empleados no pueden encontrarlo. La unidad especial que Estudios Geológicos creó hace siete meses para reinventar todo esto, ha conseguido hasta ahora poner más luces en el almacén y algunas otras mejoras menores.

No obstante, de cara al futuro, se han prometido cosas más ambiciosas:

\* El Ministerio de Agricultura se propone reducir el número de sus departamentos desde 42 a 30, cerrar más de 1.000 oficinas de administración de campos y eliminar once mil puestos de trabajo, para conseguir un ahorro de unos 3.600 millones de dólares en cinco años.

\* De las 384 recomendaciones sobre formas de reinventar el gobierno identificadas por el vicepresidente en 1993, más o menos la mitad se proponen en el presupuesto para el año fiscal de 1995. Si todas ellas son aceptadas por el Congreso, tendrían que representar unos ahorros de 12.500 millones de dólares en dos años.

Pero ni los recortes en el Ministerio de Agricultura ni las 384 recomendaciones del vicepresidente Al Gore son nuevos. Hace tiempo que sabemos que muchas de las oficinas de administración de campos de Agricultura están en ciudades y barrios residenciales, donde quedan pocos agricultores, si es que queda alguno; en tiempos de Eisenhower ya se propuso que se cerraran. Y muchas, quizá la mayoría, de las 384 recomendaciones de Gore ya se hicieron hace diez años, en el Informe Grace, durante el mandato del presidente Reagan.

Tampoco es en absoluto seguro que todas estas propuestas y recomendaciones lleguen a ser ley. El 6 de diciembre de 1994, Mike Espy propuso importantes recortes en el hinchado Ministerio de Agricultura, pero dimitió el 31 de diciembre y no hay ninguna garantía de que alguien en la



dirección del Ministerio se encargará de realizar esos cambios.

Incluso si todas las propuestas se pusieran en vigor, los resultados serían triviales. El ahorro propuesto para Agricultura —3.600 millones de dólares en cinco años— resulta unos 720 millones anuales, o alrededor del 1 por ciento del presupuesto anual del Ministerio, que es de casi 70 mil millones. Un ahorro de 12.500 millones parece un montón de dinero, pero en dos años el gobierno federal gasta tres billones de dólares. Un ahorro anual de 6 mil millones —y esto es muy superior a lo que el Congreso aceptaría— significaría un recorte no superior a las dos décimas partes del 1 por ciento del presupuesto. A buen seguro, la única forma de describir los resultados de los esfuerzos de Gore hasta el momento es por medio del viejo texto de Horacio: “Parieron los montes y nació un ratoncillo”.

### *Reestructurar*

La razón que se da más a menudo para explicar lo embarazoso de esta falta de resultados es la “resistencia de la burocracia”. Por supuesto, a nadie le gusta que lo reinventen por decreto y desde arriba. Pero, de hecho, el único resultado positivo del programa de Gore ha sido el entusiasta apoyo que ha recibido de muchas personas empleadas del gobierno, especialmente los niveles más bajos, que están en contacto directo con el público y, por ello, se sienten constantemente frustrados por el papeleo y por reglas tan inútiles como la que les impide vender sus hermosos mapas del Servicio de Estudios Geológicos, de los cuales se sienten justamente orgullosos.

Tampoco la falta de esfuerzos es la explicación; algunas de las personas más entregadas de Washington se reúnen semana tras semana para producir esta embarazosa falta de resultados. Entre ellos se cuentan los subsecretarios de los principales ministerios del gobierno. El vicepresidente Gore —un hombre extraordinariamente enérgico— empuja y empuja y la fuerza

impulsora que hay detrás de todo el esfuerzo es la más informada de todos los expertos de Washington: Alice Rivlin, anterior directora de la *Congressional Budget Office* (Oficina del Presupuesto del Congreso) y en la actualidad directora de la *Office of Management and Budget* (Oficina de Administración y Presupuesto).

Estas personas tan capaces no consiguen llegar a ningún sitio porque su enfoque básico está equivocado. Están tratando de poner un parche aquí y una soldadura allí, y eso nunca logra nada. No habrá resultados a menos que haya un cambio radical en la forma en que se administra y paga al gobierno federal y a sus departamentos. El hábito del perfeccionamiento continuo tiene que integrarse en todos los organismos del gobierno y debe lograrse que se mantenga por sí solo.

El perfeccionamiento continuo es considerado una invención japonesa reciente, ellos la llaman *kaizen*. Pero, en realidad, ya fue utilizado hace casi ochenta años, y en Estados Unidos. Desde la Primera Guerra Mundial y hasta principios de los ochenta, cuando fue disuelto, el Bell Telephone System aplicaba el “perfeccionamiento continuo” a cada una de sus actividades y procedimientos, tanto si se trataba de instalar un teléfono en una vivienda como de fabricar un equipo de conexiones. Para cada una de estas actividades, Bell definía los resultados, el rendimiento, la calidad y el coste, y para cada una fijaba una meta de mejora anual. Los directivos de Bell eran recompensados por alcanzar esas metas, pero aquellos que no lo lograban quedaban fuera de la cancha y raramente se les daba una segunda oportunidad.

Lo que asimismo es necesario —y también se trata de un viejo invento de la Bell Telephone— es establecer “puntos de referencia”: comparar cada año los resultados de una actividad o de un organismo con los de todos los demás y establecer el mejor de todos ellos como nivel a alcanzar por todos en el siguiente año.

El perfeccionamiento y la fijación de puntos de referencia son actividades desconocidas para los organismos civiles del gobierno de Estados Unidos. Exigirían cambios radicales en la política y en la práctica, a los cuales los sindicatos de funcionarios, la burocracia y el Congreso se opondrían con todas sus fuerzas. Exigirían que cada organismo —y cada departamento dentro de él— definiera los resultados, la calidad y el coste a alcanzar. Exigiría definir los resultados que se espera que ese organismo produzca. El perfeccionamiento y la fijación de continuos puntos de referencia necesitan también diferentes incentivos. Un organismo que no mejorara sus resultados en un mínimo previamente establecido sufriría un recorte de su presupuesto, tal como hacía Bell Telephone. Y un director cuya unidad quedara permanentemente por debajo del punto de referencia fijado por los mejores sería penalizado en términos de compensación económica o —con mayor eficacia— en términos de su elegibilidad para la promoción. Quienes no rindieran serían finalmente rebajados de categoría o despedidos.

Pero ni siquiera esos cambios, pese a que se considerarían radicales por casi todo el mundo en el Congreso y en la burocracia federal, merecerían ser llamados una reinvencción del gobierno. Por sí mismos, incluso causarían daño porque lo que nunca debe hacerse siempre puede mejorarse al máximo y, así, solemos ver la máxima mejora en cosas que no tendrían que hacerse en absoluto.

Cualquier organización, tanto biológica como social, necesita cambiar su estructura básica si su tamaño cambia de manera importante. Cualquier organización que duplique o triplique su tamaño necesita *reestructurarse*. De forma similar, cualquier organización, sea una empresa, una organización no lucrativa o un organismo del gobierno, necesita concebirse de nuevo cuando cumpla cuarenta o cincuenta años. Se ha hecho mayor, y sus dimensiones le han quedado pequeñas y su política, vieja. Si continúa según sus viejos hábitos, se hace imposible de gobernar, de dirigir, de controlar.

A la parte civil del gobierno de Estados Unidos sus dimensiones le han quedado pequeñas y su política, vieja. Ahora es mucho mayor que durante la administración Eisenhower. Su estructura, normas y reglas para llevar los asuntos del gobierno y administrar su personal son muy anteriores incluso a esa época; se crearon bajo William McKinley después de 1896 y estaban ya bastante completas bajo Herbert Hoover, entre 1929 y 1933.

De hecho, no tiene sentido culpar a este o a aquel presidente por la absoluta confusión actual de nuestro gobierno. No es culpa de los demócratas ni de los republicanos. El gobierno ha dejado pequeñas la estructura, las normas y las reglas diseñadas para él y todavía en uso.

### *Replantear*

La primera reacción en una situación de confusión siempre es hacer lo que el vicepresidente Gore y sus colaboradores están haciendo: poner parches. Y nunca funciona. El siguiente paso es lanzarse de cabeza a reducir el tamaño. Los órganos directivos agarran un hacha y atacan indiscriminadamente. Esto es lo que tanto los republicanos como el gobierno de Clinton se proponen hacer. En los últimos quince años una gran empresa de este país tras otra han hecho eso mismo; entre ellas IBM, Sears y GM. Cada una anunció previamente que el despido de diez mil, veinte mil o incluso cincuenta mil personas revertiría la situación de forma inmediata. Al cabo de un año, por supuesto, no se había producido ningún giro y la empresa despedía a otros diez mil, veinte mil o cincuenta mil empleados, y de nuevo sin resultados. En muchos, si no en todos los casos, la reducción de tamaño ha resultado algo contra lo que han advertido durante siglos los cirujanos: “amputar antes de diagnosticar”. El resultado es siempre un mutilado.

Pero ha habido algunas organizaciones —algunas grandes empresas, como GE, y unos cuantos grandes hospitales, como Beth Israel, de Boston— que

sosegadamente, sin grandes fanfarrias, han conseguido dar un giro a su situación y lo han hecho *planteándose* de nuevo. No empezaron cortando aquí o allí; de hecho sabían que empezar reduciendo gastos no era la forma de conseguir controlar los costes. El punto de partida es identificar qué actividades son productivas, cuáles deberían reforzarse, promoverse o ampliarse. Cada organismo, cada política, cada programa, cada actividad debería contrastarse con estas preguntas: ¿Cuál es su misión? ¿Sigue siendo la misión acertada? ¿Sigue valiendo la pena hacerlo? ¿Si no lo estuviéramos haciendo ya, empezaríamos a hacerlo ahora? Este interrogatorio se ha hecho ya lo suficiente en todo tipo de organizaciones —empresas, hospitales, iglesias e incluso organismos locales de gobierno— para saber qué funciona.

La respuesta general casi nunca es “Está bien como está, sigamos tal cual”. Pero en algunos campos —en realidad, en muchos— la respuesta a la pregunta es “Sí, empezaríamos a hacerlo de nuevo, pero con algunos cambios. Hemos aprendido algunas cosas”.

Un ejemplo podría ser la *Occupational Safety and Health Administration* (Administración para la salud y seguridad en el trabajo), creada en 1970. La seguridad en el lugar de trabajo es ciertamente la misión acertada de OSHA, pero esa seguridad no ha mejorado de forma notable en Estados Unidos en los últimos 25 años. Puede que haya menos lesiones causantes de invalidez que en 1960 o 1970, y sin duda, la fuerza laboral ha aumentado espectacularmente desde entonces; pero considerando el constante trasvase desde trabajos muy peligrosos a otros bastante seguros (por ejemplo, desde la minería del carbón en profundidad a la más segura minería en superficie, y especialmente el cambio desde puestos de trabajo en la industria, intrínsecamente peligrosos, a otros intrínsecamente seguros en oficinas y servicios), la seguridad en el lugar de trabajo puede incluso haberse deteriorado desde 1970. Un resultado así suele significar que nos hemos aplicado a la tarea correcta de la forma equivocada. En el caso de OSHA

comprendemos cuál es el problema; OSHA funciona sobre el supuesto de que la causa primordial de los accidentes es un entorno peligroso y, por lo tanto, se esfuerza en conseguir lo imposible: crear un universo libre de riesgos. Por supuesto, eliminar peligros es lo adecuado pero es sólo una parte de la seguridad y, probablemente, la parte menor. De hecho, por sí sólo, lo que consigue está muy cerca de cero. La forma más eficaz de producir seguridad es eliminar las conductas peligrosas. La definición que OSHA hace de un accidente —“cuando alguien resulta herido”— es inadecuada; para reducir el número de accidentes esa definición tendría que ser “infracción de las reglas de conducta segura, tanto si alguien resulta herido como si no”. Ésta es la definición que rige en los submarinos nucleares de Estados Unidos. En un submarino nuclear todos, desde el oficial al mando hasta el marinero más joven, son castigados si infringen en lo más mínimo las reglas de una conducta segura, aun si nadie resulta herido. Como resultado, los submarinos nucleares tienen un historial de seguridad inigualado por cualquier otra instalación militar o planta industrial del mundo y, sin embargo, difícilmente puede imaginarse un lugar más peligroso que un atestado submarino nuclear.

El programa de OSHA tendría que mantenerse, por supuesto, tal vez incluso debería ampliarse, pero hay que cambiar su enfoque.

Al replanteárnoslo, identificaremos una serie de organismos cuya misión ya no es viable, si acaso lo fue alguna vez: actividades que con total certeza no iniciaríamos ahora si pudiéramos escoger.

Por ejemplo, puede que la misión ya se haya cumplido. Un caso es la más sagrada entre las vacas sagradas: los 171 hospitales y 130 asilos de la *Veteran's Administration* (Dirección General de Ex Combatientes). Cuando se convirtieron en hospitales acreditados, alrededor de 1930, los hospitales competentes eran escasos en las zonas rurales y en las pequeñas ciudades donde muchos veteranos vivían. Hoy un veterano puede acceder fácilmente a un hospital adecuado casi en todas partes. Desde un punto de vista médico, la

mayoría de hospitales de la VA son, como mucho, mediocres; sin embargo, son enormemente caros. Y lo que es peor, no son instalaciones de la localidad, así que los veteranos —especialmente los de más edad y con enfermedades crónicas— tienen que alejarse de su comunidad y de sus familias justo cuando más necesitan el apoyo de esa comunidad y esa familia. Hace ya mucho tiempo que los hospitales y asilos de la VA cumplieron aquello para lo que fueron fundados. Habría que cerrarlos y contratar sus servicios con hospitales de la localidad y con las *Health Maintenance Organizations* (Organizaciones para la conservación de la salud).

También puede suceder que ya no exista la misión original. Por ejemplo, en este momento, ¿estableceríamos un Ministerio de Agricultura? Un gran número de estadounidenses responderían con un rotundo “no”. Ahora que los agricultores no son más que un 3 por ciento de la población y los agricultores productivos, la mitad de esa cifra (y para colmo son “empresas agrícolas”), probablemente lo único que necesitamos es una oficina en Comercio o Trabajo.

Algunas actividades perfectamente respetables pertenecen a otro lugar. ¿Por qué, por ejemplo, un organismo científico como el Instituto de Estudios Geológicos tiene que atender un comercio? Sin duda debe de haber suficientes establecimientos por ahí —comercios de mapas o cadenas de librerías— para vender sus mapas. O podrían ofrecerse en los catálogos de las empresas de material para actividades al aire libre.

Continuar actividades que ahora no iniciaríamos es un despilfarro. Deberían abandonarse. No es posible siquiera adivinar cuántas de las actividades gubernamentales seguiría valiendo la pena mantener, pero mi experiencia con muchas organizaciones sugiere que el público votaría contra la continuidad de algo cercano a los dos quintos, quizás incluso la mitad, de todos los organismos y programas civiles. Y casi ninguno de esos programas y organismos ganaría la votación —es decir, se consideraría que estaba

adecuadamente organizado y con buen funcionamiento— por un margen amplio.

### *Abandonar*

En cualquier organización, la suma de síes y noes otorgados con claridad pueden dar cuenta de entre los tres quintos y los dos tercios de los programas y actividades. Los casos espinosos son aquellos programas y actividades en los que, siendo improductivos y contraproducentes, no acabamos de darnos cuenta de qué es lo que no funciona, y mucho menos de cómo enderezarlo.

Hay dos programas del gobierno de Estados Unidos, muy importantes y queridos, que pertenecen a esta categoría. El programa de bienestar social es un ejemplo muy evidente. Cuando fue diseñado, a finales de los años treinta, funcionaba maravillosamente, pero las necesidades a que se aplicaba entonces eran diferentes de aquellas a las que se supone sirve hoy: las necesidades de madres solteras y niños sin padre, de personas sin instrucción, oficio ni experiencia de trabajo. Que sea o no perjudicial es motivo de acalorados debates, pero muy pocas personas aseguran que funciona o que alivia siquiera los males sociales que se supone tendría que curar. Y después tenemos también ese pilar de la política exterior de Estados Unidos durante los años de la guerra fría: la ayuda militar. Si se concede a un aliado que está realmente librando una batalla, esa ayuda puede ser muy productiva: consideremos la prestada a Gran Bretaña durante 1940-1941 o la concedida a un Israel rodeado de enemigos. Pero la ayuda militar es contraproducente si se concede durante tiempos de paz para *crear* un aliado, proposición que Plutarco y Suetonio ya aceptaban como ampliamente demostrada hace 2.000 años. Sin duda alguna nuestros peores desastres recientes en política exterior —Panamá, Irán, Irak y Somalia son ejemplos selectos— fueron provocados porque concedimos ayuda militar para crear un aliado. Poca ayuda militar, si



acaso alguna, desde el principio de la guerra fría ha producido realmente un aliado. De hecho, generalmente ha acabado produciendo un enemigo, como sucedió con la ayuda militar soviética a Afganistán.

La receta favorita para esos programas o actividades es la reforma. La reforma de la asistencia pública preparada por Clinton es un ejemplo, como lo es la propuesta por la nueva mayoría republicana. Ambas son remedios de curandero. Reformar algo que funciona mal —y mucho más algo que causa perjuicios— sin saber por qué no funciona sólo puede empeorar las cosas. Lo mejor que se puede hacer con esos programas es abolirlos.

Tal vez deberíamos llevar a cabo unos cuantos —muy pocos— experimentos controlados. En la asistencia social, por ejemplo, podríamos poner a prueba, en algunos lugares cuidadosamente escogidos de todo el país, la privatización de la formación y la colocación de personas que llevan mucho tiempo beneficiándose de la asistencia social. El alcalde Stephen Goldsmith, de Indianápolis, ha conseguido resultados prometedores en este campo. En la sanidad podríamos poner a prueba diversos enfoques en diferentes estados; por ejemplo, una competencia controlada en California, feudo de Kaiser Permanente, un fuerte y experimentado mayorista de este campo; atención sanitaria de un único pagador, según el modelo canadiense, en Nueva Jersey, donde existe apoyo para ella, y el racionamiento sobre la base de las expectativas médicas, que se está experimentando ahora en Oregón para el cuidado de los indigentes.

Pero en campos donde no hay éxitos que poner a prueba —por ejemplo, la ayuda militar— no tendríamos ni siquiera que experimentar. No hay hipótesis para probar, tendríamos que abandonar.

Replantear las actividades y programas tendrá como resultado una lista con aquellos que deben ser reforzados en los primeros lugares, otros que deben ser eliminados en los últimos lugares y, entre los dos, actividades que hay que enfocar de nuevo o en las cuales pueden ponerse a prueba algunas hipótesis.

Algunas actividades y programas podrían gozar, pese a la ausencia de resultados, de un período de gracia de unos cuantos años antes de poner fin a sus sufrimientos. La asistencia social bien podría ser el ejemplo número uno.

El replanteamiento no tiene como principal objeto el recorte de los gastos; lleva sobre todo a un tremendo aumento de los resultados, de la calidad, de los servicios; pero, como derivados, siempre aparecen ahorros importantes de esos gastos, a veces hasta un 40 por ciento del total. De hecho, podría producir los suficientes ahorros como para eliminar el déficit federal en pocos años. No obstante, el principal resultado sería un cambio en el enfoque básico, porque allí donde la elaboración convencional de normas de actuación clasifica los programas y actividades según sus buenas intenciones, al volver a plantearlas quedan clasificadas según sus resultados.

### *La excepción de las cruzadas*

Cualquiera que haya leído hasta aquí exclamará “Imposible. Ningún grupo de personas se pondrá nunca de acuerdo sobre qué tiene que estar en los primeros puestos y qué en los últimos”. Pero, es sorprendente que, en todos los lugares donde se ha producido ese replanteamiento, ha habido un amplio acuerdo, sea cual fuere la formación o las opiniones de las personas implicadas. Los desacuerdos raramente son sobre qué hay que conservar o reforzar y qué debe abandonarse; suelen ser sobre si un programa o actividad debe ser eliminado inmediatamente o puesto a prueba durante dos o tres años. Los programas sobre los que no hay acuerdo son aquellos que tienen que ver con “imperativos morales”, no con resultados.

El mejor ejemplo es la Guerra a las Drogas de Estados Unidos. Después de muchos años, ha tenido muy poco efecto en el abuso y la adicción a las drogas y buena parte de ese escaso efecto ha sido nocivo. Es más, está en el origen de la destrucción de nuestras ciudades porque los adictos se

prostituyen, atracan, roban o matan para conseguir suficiente dinero para el *chute* que la Guerra a las Drogas ha convertido en prohibitivamente caro. En otras palabras, lo único que la Guerra a las Drogas está consiguiendo es enriquecer a los *camellos* y castigar y aterrorizar a los no usuarios, especialmente en los barrios degradados de las ciudades. Pero esa Guerra es una cruzada: lo que hay detrás de ella no es la lógica sino la indignación; detenerla, por beneficioso que fuera, sería “inmoral”. Lo sensato es excluir esas cruzadas del análisis racional que comporta todo replanteamiento. Por fortuna, nunca hay muchas cruzadas. En cuanto al resto —más del 90 por ciento de programas y actividades—, replantearlo producirá con toda probabilidad un acuerdo amplio.

### *Un gobierno que sea efectivo*

Sin duda, se dirá incluso que un acuerdo total entre personas muy respetadas será inútil. El Congreso nunca aceptará una cosa así, ni tampoco la burocracia. Y los grupos de presión y las camarillas de todo tipo se unirán en la oposición a algo tan subversivo.

Totalmente cierto: llevar nuestro replanteamiento a la práctica es imposible hoy, pero, ¿será imposible mañana? En la última elección presidencial, casi una quinta parte del electorado votó por Ross Perot, el hombre que prometía eliminar el déficit recortando drásticamente el gasto del gobierno. Un número importante —tal vez otra quinta parte— estaba de acuerdo con sus objetivos aunque no se decidieran a votar por él. Justo en este momento el déficit federal está bajando, pero aun sin las reformas de la sanidad o la asistencia social, el déficit volverá a crecer de forma explosiva, como máximo a finales de 1997. Y entonces el clamor para que se recorte el déficit puede llegar a ser irresistible y desbordar al Congreso, a la burocracia y a los grupos de presión. Si todavía no se ha producido un replanteamiento racional de la actuación del

gobierno, con toda probabilidad haremos lo que han hecho tantas grandes compañías: utilizar el hacha y podar sin contemplaciones. Entonces destruiremos el funcionamiento, pero sin reducir el déficit. Es predecible que se eliminará no lo que debería eliminarse, sino aquello que funciona y que debería reforzarse.

Pero si tenemos un plan que muestra cómo y dónde el gobierno necesita replantearse, tendremos una oportunidad. En un momento de crisis, acudimos a quienes han reflexionado por adelantado sobre qué necesita hacerse. Desde luego, ningún plan, por bien meditado que esté, se llevará a la práctica al pie de la letra. Incluso un dictador tiene que llegar a compromisos. Pero ese plan serviría como el ideal contra el que contrastar los compromisos. Y puede evitar que sacrifiquemos cosas que deberían reforzarse a fin de mantener otras que han quedado caducas y que son improductivas. No garantizaría que todas —o incluso la mayoría— las cosas improductivas serían eliminadas, pero puede que conservara las que sí son productivas. Es probable que dentro de pocos años nos enfrentemos a esa crisis, conforme el presupuesto y el déficit federales recuperen un crecimiento explosivo, mientras los contribuyentes se vuelven cada vez más reacios al aumento de la presión fiscal y cada vez más despectivos respecto al gobierno y a sus promesas.

De hecho, puede que ya estemos muy cerca de la necesidad de reinventar el gobierno. La teoría con la que han funcionado todos los gobiernos del mundo desarrollado, por lo menos desde la Gran Depresión (Harry Hopkins, el consejero de Franklin Delano Roosevelt, la llamaba “Impuestos e impuestos, gasto y gasto”), ya no consigue resultados. Ni siquiera consigue votos. El “Estado nodriza” —un estupendo término inglés— es un fracaso total. En todas partes —Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, la antigua Unión Soviética—, el gobierno ha demostrado ser incapaz de gobernar la comunidad y la sociedad. Y en todas partes, los votantes se rebelan contra la ineficacia, burocracia y cargas del Estado nodriza. La victoria aplastante del

voto con que los californianos refrendaron el pasado noviembre la Proposición 187 que suprimía la gratuidad de la sanidad e incluso de la educación pública para los inmigrantes ilegales es sólo un ejemplo. Pero la teoría contraria que predica un retorno al estilo de gobierno anterior a la Primera Guerra Mundial tampoco ha resultado; nos referimos a la teoría formulada en primer lugar en 1944 en *The Road to Serfdom*, de Friedrich Hayek, y que culminó en el neoconservadurismo. Pese a su influjo en los ochenta, pese a Ronald Reagan y Margaret Thatcher, el Estado nodriza no se ha encogido; al contrario, está creciendo con una rapidez cada vez mayor. Como la nueva mayoría republicana no tardará en averiguar, ni mantener ni reducir el Estado nodriza es aceptable para el público.

En lugar de ello tendremos que averiguar qué programas y actividades del gobierno en la comunidad y la sociedad sirven de verdad a un propósito. ¿Qué resultados cabe esperar de cada uno? ¿Qué pueden los gobiernos — federal, estatal, local— hacer con efectividad? ¿Y qué medios no gubernamentales existen para hacer aquellas cosas que valen la pena y que los gobiernos no hacen y no pueden hacer de forma eficaz?

Al mismo tiempo, como el presidente Clinton aprendió en sus dos primeros años, el gobierno no puede decidir que va a ignorar el ancho mundo y volcarse únicamente hacia el interior, como él tanto quería hacer. Hay que prestar atención a las conflagraciones en el exterior —Bosnia, Ruanda, la antigua Unión Soviética— porque tienen la peligrosa costumbre de extenderse. Y la creciente amenaza del terrorismo internacional, especialmente cuando se utiliza como arma por gobiernos ilegales, sin duda exigirá un mayor compromiso del gobierno en los asuntos exteriores, incluyendo las cuestiones militares, y más cooperación internacional.

Ahora ya está claro que un país desarrollado no puede extender el gran gobierno, como quieren los llamados liberales, ni abolirlo para volver a la inocencia del siglo XIX, como quieren los llamados conservadores. La forma

de gobierno que necesitamos tendrá que trascender ambos grupos. El megaestado que este siglo ha construido está en la ruina, tanto moral como financieramente: no ha producido resultados. Pero su sucesor no puede ser el “pequeño gobierno”; hay demasiadas tareas a realizar, tanto nacional como internacionalmente. Necesitamos un gobierno *efectivo*, y eso es lo que, en la actualidad, están pidiendo clamorosamente los votantes de todos los países desarrollados.

Para esto, no obstante, necesitamos algo que no tenemos: una teoría de lo que el gobierno puede hacer. Ningún pensador político de importancia —por lo menos desde Maquiavelo, hace 500 años— ha abordado esta cuestión. Todas las teorías políticas, desde Locke hasta los artículos publicados por los conservadores y liberales de hoy, pasando por *The Federalist Papers*, tratan del proceso de gobierno: de sus constituciones, del poder y de sus limitaciones, de sus métodos y organizaciones. Ninguna trata de la sustancia, ninguna pregunta cuáles podrían ser las funciones propias de un gobierno. Ninguna inquiere de qué resultados habría que responsabilizar al gobierno.

Replantearse el gobierno, sus programas, sus organismos, sus actividades no nos ofrecería por sí mismo esta nueva teoría política, pero nos daría la información factual que necesitamos. Y lo que está claro es lo siguiente: la nueva teoría política que tanto necesitamos tendrá que descansar en un análisis de lo que sí funciona en lugar de en buenas intenciones y promesas de lo que debería funcionar porque nos gustaría que así fuera. El replanteamiento no nos dará las respuestas, pero tal vez nos obligue a hacernos las preguntas pertinentes.

Ahora es el momento de empezar, cuando las urnas muestran que, en Estados Unidos, menos de una quinta parte del público confía en que el gobierno sea capaz de hacer algo bien. La “reinvención del gobierno” del vicepresidente Gore, hasta ahora, es sólo un eslogan vacío. No obstante, lo que ese eslogan lleva en sí es lo que el gobierno libre necesita... y

urgentemente.

1995

*Epílogo, mayo de 1995*

“Puede que ya estemos muy cerca de la necesidad de reinventar el gobierno”, dice la sección final de este capítulo. Si alguien me hubiera preguntado a fines del verano de 1994, cuando escribí esto, qué entendía yo por “muy cerca” le habría dicho “unos pocos años”. Pero para la época en que este ensayo apareció impreso por primera vez —en el ejemplar de febrero de 1995 de *The Atlantic Monthly*—, “muy cerca” ya había ocurrido. El escape de los mercados de dinero internacional lejos de la moneda estadounidense y el colapso resultante del dólar de los Estados Unidos, que comenzó en enero de 1995, continúa todavía mientras yo escribo esto. Y va a obligar a los estados Unidos —pero también a todos los demás países desarrollados— a “*realmente* reinventar el gobierno”. En el lapso de unas pocas semanas el dólar estadounidense cayó en un 20 por ciento frente al yen japonés —y casi otro tanto frente el marco alemán—; un colapso casi sin precedentes, un colapso que no se habría considerado ni remotamente posible para la moneda de la más grande y también la más fuerte *economía* del mundo. Lo que disparó este colapso no fue un acontecimiento económico; fue la incapacidad que tuvo el Senado de los Estados Unidos —¡por un voto! — de aprobar una enmienda constitucional que se había propuesto en el sentido de mandar un presupuesto equilibrado para los primeros años del próximo siglo.

Por sí mismo el voto no era particularmente significativo. Aun si el Senado hubiese aprobado la enmienda, sólo entonces tendría que haber sido adoptada por otros treinta y ocho de los cincuenta estados, lo que habría tomado años,

suponiendo que hubiera sucedido. Más aún, la enmienda estaba tan plagada de ambigüedades y trampas de escape que cualquier Congreso o Presidente futuro no tendría mayores problemas en mantener funcionando déficits presupuestarios. Pero el fracaso de la enmienda para sortear su primer obstáculo, el Senado, fue considerado por los acreedores extranjeros de Estados Unidos y por los mercados de dinero internacional en conjunto como una clara señal de que aun los conservadores del Congreso de los Estados Unidos, cualquiera fuera su retórica, no se iban a comprometer a hacer nada políticamente doloroso y con toda seguridad no se comprometerían en la tarea de “reinventar el gobierno”. El fracaso de la enmienda destruyó la confianza del mundo en los Estados Unidos: no sólo en el dólar estadounidense sino en el liderazgo americano en general. Durante cuarenta años la confianza en la economía de los Estados Unidos, en su estabilidad y su fortaleza, habían sido los fundamentos sobre los que descansaba la economía mundial. Permitía a los Estados Unidos hacer lo que nunca antes se había hecho: pedir prestado, desde la Administración Johnson treinta años atrás, cantidades cada vez mayores al extranjero para cubrir el déficit del gobierno de los Estados Unidos, y hacer eso —completamente sin precedentes— en la moneda del deudor, es decir, en dólares, antes que en la moneda del acreedor. Durante esos treinta años Estados Unidos disfrutó de un crédito ilimitado en el extranjero. Pero esa confianza ahora ha desaparecido. Y no volverá hasta que el presupuesto de los Estados Unidos se equilibre, o hasta que el nivel de los ahorros internos de los Estados Unidos haya subido lo suficiente como para permitirle al gobierno cubrir sus déficits pidiendo prestado en casa (lo cual, sin embargo, tal como se explica con algún detalle en el próximo capítulo de este libro, no sucederá hasta que el presupuesto se haya equilibrado con anterioridad).

No es solamente Estados Unidos, como han evidenciado los acontecimientos recientes, quien no podrá ya pedir prestado en los mercados



mundiales para financiar déficits presupuestarios crónicos. Ningún país desarrollado puede seguir haciendo eso. Todos salvo Japón y Alemania, sin embargo, todavía lo hacen. El derrumbe del dólar estadounidense, por lo tanto, significa que prácticamente todos los gobiernos del mundo desarrollado ahora van a tener que ponerse a trabajar en “reinventar el gobierno”. El derrumbe del dólar estadounidense entonces señala el final de lo que el próximo capítulo de este libro llama el “Estado de bienestar keynesiano”.

Cada vez que se discutía en el pasado una posibilidad como ésta, siempre se descartaba con el argumento de que Estados Unidos sacaría de apuros a cualquier gobierno metido en un problema internacional. El dólar estadounidense, después de todo, era la “moneda clave” y, como tal, era responsable de mantener la estabilidad monetaria en todo el mundo. Apenas unas pocas semanas antes del colapso del dólar, Estados Unidos volvió a jugar en efecto ese rol —o al menos intentó jugarlo— cuando el peso mexicano se derrumbó a fines de 1994. Pero el dólar estadounidense, y Estados Unidos como un todo, ya no están capacitados para llevar adelante la economía mundial. El significado del colapso del dólar estadounidense es que ya no constituye la “moneda clave”. De hecho, en Asia el yen ya está haciéndose cargo de ese rol, aunque es muy improbable que los japoneses estén dispuestos a respaldar las responsabilidades y molestias que esto acarrea. Hasta qué punto van a ser graves las consecuencias —para Estados Unidos, para la economía mundial, para los países emergentes— no podemos ni siquiera adivinarlo por ahora. Pero los peligros son reales, y son grandes. La economía posterior a la Segunda Guerra Mundial ya no funciona; estaba basada, después de todo, sobre el dólar estadounidense como la moneda principal y sobre la disposición y la capacidad de la economía de los Estados Unidos para financiar el resto del mundo. Esta capacidad, sin embargo, había comenzado a descansar cada vez más, durante los últimos treinta años, sobre

la disposición de los mercados de dinero internacional para financiar el déficit del presupuesto estadounidense, y esa disposición ha desaparecido, para siempre.

Pero esto también significa que Estados Unidos ha perdido el control de sus propias políticas económicas y financieras en el ámbito interno, a menos que éstas consigan eliminar rápidamente el déficit presupuestario. Estados Unidos ha perdido soberanía económica y financiera y la fuerza militar no representa un sustituto adecuado. Los únicos “soberanos” verdaderos en la economía mundial de hoy son los mercados globales de dinero: inestables, volátiles, proclives al pánico, incontrolados e incontrolables. Esto ya ha quedado demostrado por el fracaso total e ignominioso del esfuerzo concertado de los principales bancos centrales —el Fed en Estados Unidos, el Banco de Japón, el Deutsche Bundesbank— para detener la caída del dólar. Sólo lograron hacer ricos a los especuladores. De ahora en adelante un presupuesto equilibrado es la única política económica que va a permitir a un país ser el amo de su propia casa. Esto podrá ser economía muy pobre; una buena cantidad, tal vez la mayoría de los economistas de los Estados Unidos, dirán eso. *Pero es un hecho.*

Vistos desde esta perspectiva, más que en términos de políticas puramente domésticas, los “Primeros Cien Días” de los republicanos y su “Contrato con América” se ven bastante diferentes de la forma en que los ven los políticos estadounidenses y los medios estadounidenses. No hay duda de que la victoria republicana el último mes de noviembre (varios meses después de escrito este ensayo) constituyó un cambio profundo, tal vez un cambio tan profundo como el de la victoria democrática de 1932. Sin embargo, es igualmente indudable que los republicanos lograron mucho menos de lo que esperaban sus reclamos retóricos —en forma no muy diferente de los demócratas hace sesenta y dos años. La mayor parte de las medidas aprobadas por los republicanos radicales de la Cámara todavía tienen que

pasar por un Senado mucho más moderado, donde es probable que se los morigere en gran medida, y algunos seguramente hasta el punto en que representen buenas intenciones antes que sustancia. Y entonces queda todavía por supuesto la posibilidad del veto presidencial; los republicanos podrían no tener suficientes votos como para superar un veto ya sea en la Cámara o en el Senado.

Pero el “Contrato con América” de la nueva mayoría republicana sufrió también todo el tiempo por tener *tres* objetivos antes que concentrarse en *un* punto claro. Prometía equilibrar el presupuesto; al mismo tiempo prometía recortar impuestos; y prometía reducir el tamaño del gobierno pero sobre la base de una ideología partisana antes que sobre la base de un análisis cuidadoso de lo que funciona y lo que no funciona. En el último análisis estos objetivos no son compatibles, lo cual representa la razón principal por la cual incluso los republicanos están vacilando sobre cada una de las medidas que ha pasado la Cámara.

Pero, francamente, ya nada de esto importa demasiado. Lo que *quieren* el Congreso o el Presidente se ha vuelto secundario. No tienen el control. ¿Qué tienen que hacer para recuperar el control? ¿Qué tienen que hacer para restaurar la soberanía económica que Estados Unidos está perdiendo? La respuesta ha sido dada por nuestros nuevos amos, los mercados de dinero internacional: *Eliminar los déficits presupuestarios crónicos y con ellos la dependencia de pedir prestado al extranjero*: esa fuente se ha secado.

La gente de negocios y finanzas de todo el mundo ha recibido este mensaje. ¿Es demasiado esperar que los políticos también lo reciban? Hace varios años, mientras a los republicanos todavía se les daba poca chance de recuperar alguna vez el control del Congreso, la Heritage Foundation, el *think tank* de Washington de los republicanos radicales y estrechamente aliados con Newt Gingrich, propusieron lo que entonces se convirtió en el “Contrato con América”. Nadie lo escuchó entonces. Pero el último mes de abril —

justo antes de que yo escribiera este Epílogo— la misma Heritage Foundation —todavía el *think tank* de los republicanos radicales y todavía estrechamente vinculados con Newt Gingrich— publicó una nueva propuesta titulada “Reducir el Gobierno: Un Plan Presupuestario para Reconstruir Estados Unidos”. Lejos de celebrar su victoria, ignora por completo el “Contrato con América”. En cambio, toma el enfoque que propone este ensayo: sistemáticamente pregunta a cada dependencia de gobierno, cada servicio de gobierno, cada programa de gobierno: “Si no estuviéramos haciéndolo ya, ¿empezaríamos ahora a hacerlo?” Sus conclusiones van mucho más allá de cualquier cosa que yo haya podido proponer. (Yo no tuve nada que ver con ellos, dicho sea de paso, o con la nueva propuesta en general. De hecho, las nuevas propuestas de Heritage van mucho más allá de cualquier cosa que yo me hubiera atrevido a defender o incluso hubiese respaldado con firmeza). La Heritage Foundation ahora no sólo propone deshacerse del Ministerio de Agricultura —algo que se ha mencionado en este capítulo—, también propone librarse de la mayoría de los otros ministerios del gabinete tales como Comercio, Energía, Ambiente, Vivienda y Asuntos de Veteranos, y limitar el Gabinete a cinco ministerios: Estado, Tesoro, Defensa, Justicia y Salud (Salud, dicho sea de paso, es el único que no era ya un ministerio del gabinete bajo el gobierno de George Washington). La propuesta es igualmente radical en su tratamiento de las políticas y los programas de gobierno. Nada que sea extremo hasta ese grado parece tener mucha chance: de hecho, los medios prácticamente no le han prestado atención a la propuesta. Pero lo cierto es que tampoco le han prestado atención al anterior “Contrato con América” cuando se publicó por primera vez unos años atrás. Y aun si ninguna de las medidas específicas de esta nueva propuesta se convierte alguna vez en ley, el hecho mismo de que una propuesta como ésta se formule seriamente —y por gente que habla por los políticos que están ahora en ascenso— garantiza que “reinventar realmente el gobierno” seguirá

siendo el más urgente “punto candente” político de los Estados Unidos y de todos los países desarrollados en los años venideros.

## ¿Las democracias pueden ganar la paz?

El comunismo ha perdido la guerra fría. Ahora las democracias tienen que ganar la paz. Y eso puede ser más difícil, como nos enseña la historia. Durante cuarenta años ha sido suficiente que las democracias fueran infinitamente —y visiblemente— mejores. Ahora se espera que sean buenas. Ahora se las mide según sus *propias* declaraciones y sus *propios* resultados. Ahora las democracias tienen que replantear y reformar.

Específicamente, para ganar la paz, las democracias tienen que:

\* Recuperar el control de su *política nacional tanto fiscal como económica*, ambas perdidas como resultado de la quiebra del Estado del déficit keynesiano.

\* Detener y dar marcha atrás a la corrosión y al contagioso deterioro de la sociedad *nacional* causado por el fracaso del Estado asistencial.

\* Promover una *sociedad civil* en todo el mundo sin la cual no podrá haber estabilidad social ni política, especialmente en los antiguos países comunistas. Porque ahora sabemos que el mercado libre, por efectivo que sea

económicamente, por sí solo no construye ni sostiene una sociedad que funcione.

### *La quiebra del Estado asistencial keynesiano*

Durante cuarenta años las políticas nacionales de los países desarrollados han estado dominadas por dos conjuntos de creencias, cada una considerada evidente por sí misma:

\* Uno es la fe keynesiana (o neokeynesiana) en el “Estado del déficit”. Descansaba en tres afirmaciones *económicas*. El consumo crea automáticamente formación e inversión de capital (el “multiplicador” keynesiano). El ahorro es peligroso para la salud económica (el “exceso de ahorro” de Keynes). El déficit del gobierno estimula la economía.

\* El otro conjunto, la fe en el Estado asistencial, descansaba en dos afirmaciones *sociales*. El gobierno puede y debe redistribuir los ingresos a fin de promover una mayor igualdad, una afirmación que fue considerada la más radical de las herejías cuando fue expresada por primera vez como política gubernamental (por David Lloyd George en el Gabinete Liberal de 1908) pero que se convirtió en ortodoxia durante la Gran Depresión. La segunda afirmación es que lo único que los pobres necesitan es dinero, lo que podríamos llamar el credo del asistente social.

Ambas creencias han quedado ampliamente desacreditadas.

En Occidente, todas las democracias acabaron aceptando estas creencias, pese a que Alemania Occidental sólo lo hizo con grandes reservas. Japón — con su habitual preferencia por la ambigüedad en la política— nunca las aceptó ni las rechazó del todo y siguió sus recetas sólo de forma intermitente.

En su origen esas dos creencias se oponían mutuamente. Keynes no tenía reparos al mostrar su desprecio por el Estado asistencial; aseguraba que la aplicación de sus tesis económicas haría que fuera innecesario un gasto social a gran escala. Y consideraba inútil cualquier intento del gobierno por redistribuir los ingresos. Quienes proponían el teorema del bienestar, a su vez, detestaban el mercado libre en el cual Keynes creía apasionadamente. Después de la Segunda Guerra Mundial, no obstante, los dos vieron que se necesitaban mutuamente. Keynes, al situar el consumo por encima del ahorro y defender el déficit, convertía la “caridad” en “estímulo económico” y, así, hacía posible que la clase media aceptara el gasto asistencial en los pobres. A su vez, la economía keynesiana, pese a su sesgo favorable a la clase media y al mercado libre, necesitaba el apoyo político de los progresistas y socialistas. Y así fue como los dos se abrazaron para formar el *Estado asistencial keynesiano*.

Y ese Estado ha gobernado durante cuarenta años. Sean cuales fueren las diferencias habidas en las democracias en política fiscal y económica —entre republicanos y demócratas en Estados Unidos, entre *tories* y laboristas en el Reino Unido, entre cristianos y socialistas en Alemania Occidental—, eran esencialmente diferencias de grado. Los “partidarios de la oferta” de Reagan suscribían plenamente los principios básicos del estado asistencial keynesiano a pesar de ser considerados archiconservadores. Cada lado, la derecha como la izquierda, alardeaban de ser mejores en la construcción y gobierno del Estado asistencial keynesiano, lo cual, por cierto, explica en gran medida por qué los déficit del Estado crecían más rápidamente con gobiernos supuestamente conservadores, por ejemplo, con Reagan en Estados Unidos, con Thatcher en el Reino Unido, con Kohl en Alemania.

Nunca hubo realmente alguna prueba que apoyara las propuestas keynesianas, según señalaron eminentes economistas como Lionel Robbins en Inglaterra y Joseph Schumpeter en Estados Unidos, cuando Keynes



publicó sus tesis a mediados de los años treinta; y ahora están tan totalmente desacreditadas que los economistas apenas las mencionan. En ningún lugar, un aumento del consumo ha llevado a la formación e inversión de capital; por el contrario, Estados Unidos y el Reino Unido, que son quienes más firme y concienzudamente han impulsado el consumo, tienen las tasas más bajas de formación de capital: en Estados Unidos ha estado girando en torno a un triste 4 por ciento de la renta disponible; en el Reino Unido, cayó desde el 8 o 9 por ciento al 5 por ciento en 1989, cuando Thatcher trató (sin éxito) de estimular una economía doliente empujando (con éxito) el consumo. A la inversa, mientras Japón desanimó el consumo, tuvo una tasa de formación de capital de casi el 15 por ciento de la renta disponible, pero cuando, a mediados de los ochenta, trató de combatir una súbita recesión estimulando el consumo (con resultados desastrosos, por cierto) la tasa cayó en picada hasta un 9 por ciento, y allí se ha quedado desde entonces.

El exceso de ahorro ha demostrado ser puro mito; nadie cree ya que tuviera nada que ver con la Gran Depresión, como dijo Keynes, y mucho menos que la causara. Y lejos de provocar una depresión en Japón —como según la teoría debería haber sucedido— se considera que la alta tasa de formación de capital en aquel país es un factor clave en su éxito económico. La abundante oferta de ahorro llevó las tasas de interés a un nivel tan bajo que las grandes empresas japonesas podían obtener capital con un coste casi igual a cero mientras que en Estados Unidos y Europa tenían que pagar hasta un 15 por ciento o más por su dinero. Japón tenía, así, un 10 por ciento de ventaja en costes sobre sus competidores en el mercado mundial, cuando incluso un 5 por ciento suele ser decisivo.

Tampoco ha habido ni un solo caso de gasto gubernamental que haya estimulado la economía, y mucho menos si se produce en una recesión o una depresión.

El único ejemplo de lo contrario que suele citarse, el llamado recorte

tributario de Kennedy en 1962, es falso. Es cierto que la economía se recuperó en 1962-1963, sólo que no hubo recorte tributario; por el contrario, la carga fiscal en Estados Unidos subió en 1962 y 1963, en parte porque el presidente Kennedy no consiguió que el Congreso aprobara su propuesta clave para un recorte en los impuestos sobre las ganancias del capital, en parte porque los estados y ciudades elevaron sus impuestos más rápidamente y más arriba de lo que el gobierno federal rebajaba su participación.

Al contrario de lo prometido por Keynes, los ciclos económicos no han quedado eliminados; tampoco hay diferencia en la frecuencia o dureza entre las recesiones habidas después de la Segunda Guerra Mundial (es decir, el período del estado asistencial de Keynes) y las del siglo XIX y principios del XX.

De haber tenido alguna validez las teorías básicas del Estado asistencial keynesiano, las democracias estarían nadando en la abundancia. El gasto del gobierno habría estimulado la economía hasta tal punto que tanto la formación de capital como los ingresos fiscales habrían subido hasta las nubes. Y, en un corto plazo de tiempo, se habrían producido enormes superávits presupuestarios. Los partidarios de la oferta del presidente Reagan seguían prometiéndolo. En lugar de ello, las democracias —con la única excepción de Japón— están tan profundamente endeudadas que sólo pueden pagar sus cuentas diarias si sus acreedores siguen prestándoles más y más dinero. El término adecuado para esto es *insolvencia*.

### *El retorno del pánico*

Unos cuantos expertos keynesianos —Robert Eisner, de la Universidad Northwestern, es un ejemplo— siguen argumentando que el déficit del gobierno no importa. Pero incluso ellos han dejado de afirmar que ese déficit sea beneficioso. Fuera de las facultades de Económicas todo el mundo —

ejecutivos de empresa, líderes sindicales, banqueros, inversores, la bolsa, el mercado de obligaciones de renta fija— sabe que lo único que el déficit puede hacer es daño. Al primer indicio de un aumento del déficit del gobierno, las bolsas caen, el dinero huye del país y la inversión en los negocios se extingue y con ella el empleo. Sobre todo, ya no existe la menor duda de que los déficit gubernamentales destruyen la formación de capital. Y de ahí se sigue que para pagar sus facturas, los gobiernos que incurren en continuos déficit no pueden recurrir a los préstamos interiores para financiarse. Así, cada vez dependen más del dinero extranjero tomado en préstamo a plazos cada vez más cortos, y éste es un dinero extremadamente volátil, que se espanta fácilmente y es propenso al pánico.

Los pánicos financieros eran el veneno del siglo XIX. Por lo tanto, la afirmación de Keynes de que su teoría económica acabaría de una vez por todas con ellos fue uno de los principales factores de su aceptación. Pero los pánicos han vuelto multiplicados; ahora son tan abundantes como nunca lo fueron hace un siglo e igualmente destructivos: en 1981, una huida de capitales de tres días devastó los mercados financieros de Francia, amenazó con convertirse en un asedio a los bancos y obligó al presidente Mitterrand a lanzar por la borda todas las promesas sociales con las que había ganado las elecciones hacía sólo unos meses. Pocos años después, el pánico obligó a Suecia a elevar sus tasas de interés de la noche a la mañana hasta un desastroso 30 por ciento; hace dos años otro pánico provocado por la huida del dinero extranjero estuvo a punto de destruir la lira italiana; y sólo el pasado diciembre provocó el asedio al peso mexicano, lo devaluó de la noche a la mañana en un 50 por ciento y de una tacada borró años de arduo e intenso trabajo, que habían llevado la economía hasta el umbral de país “desarrollado” (o, por lo menos, “emergente”).

Ningún país que practique la economía asistencial keynesiana puede considerarse inmune al pánico; de hecho, la lista de países que están al borde

crece de forma continuada. En Europa los peores casos son Italia (déficit gubernamental del 9,7 por ciento de la renta disponible, deuda gubernamental del 125 por ciento de la renta disponible, tasa de formación de capital igual a cero, si no es negativa) y Suecia (déficit del 10 por ciento de la renta disponible, deuda del 100 por ciento, formación de capital no superior al 2 por ciento). Bélgica, Holanda, España y Dinamarca no están mucho mejor; Gran Bretaña y Francia sólo apenas mejor, y Canadá está tan cerca de la quiebra como Suecia. Estados Unidos tiene en realidad un déficit bastante bajo en términos de su renta disponible, alrededor del 2 por ciento, es decir no superior a Japón. Pero como su tasa de formación de capital es totalmente inadecuada, depende tanto del dinero extranjero a corto plazo como cualquiera de los países europeos, y así es igualmente vulnerable al pánico. De hecho, Estados Unidos ha sufrido ya dos “mini pánicos”. La caída en picada de la bolsa en 1987 fue causada porque a los japoneses les entró el pánico y se deshicieron a precios de saldo de grandes cantidades de Bonos del Tesoro de Estados Unidos. Y el derrumbamiento del mercado de obligaciones en 1993 —causado también por una súbita huida de capital extranjero— obligó al presidente Clinton a anular sus planes para estimular la economía y en vez de ello aceptar las prioridades de la Junta de la Reserva Federal (¡gobernada por un presidente republicano!) para aplacar a los prestamistas extranjeros, es decir, luchar contra la inflación, incluso corriendo el riesgo de una depresión interna.

Las peores consecuencias del fracaso del Estado asistencial keynesiano no son económicas: la creciente dependencia del dinero extranjero, inestable y a corto plazo, menoscaba la capacidad de los gobiernos para fijar y poner en práctica su política; subordina de forma creciente su soberanía a los caprichos de un mercado dinerario mundial errátil, impulsado por los rumores y que tiene en el más próximo “trato” su horizonte a largo plazo. Un ejemplo reciente: para atraer y conservar el dinero a corto plazo necesario para

financiar la política de unificación (ultrakeynesiana) del canciller Kohl, en 1993-1994 Alemania tuvo que elevar los tipos de interés y mantenerlos por las nubes. Esto dañó gravemente a los vecinos europeos de Alemania, que ya sufrían de un desempleo masivo; a su vez ellos tuvieron que elevar sus ya altos tipos de interés para impedir la fuga del dinero a corto plazo a la Alemania del alto tipo de interés. En toda Europa los alemanes fueron recriminados por su “egoísmo”. Sin embargo, no tenían otra alternativa. El mercado del dinero a corto plazo era el que controlaba la situación, no el gobierno alemán. El mayor perjuicio fue probablemente el golpe asestado por la política alemana al apoyo para la unión monetaria y política en Europa, las metas que el propio Kohl más había deseado alcanzar durante toda su vida política.

El Estado asistencial keynesiano tampoco ha cumplido su promesa *social* de redistribuir los ingresos y, de ese modo, promover la igualdad de la riqueza. Existe, por el contrario, una casi perfecta correlación en las democracias más importantes entre el gasto del Estado asistencial y la *desigualdad* en la distribución de la renta. El país con la menor desigualdad de la renta es también el que tiene el déficit más bajo, la tasa menor de gasto social (sólo el 12 por ciento de la renta disponible) y la tasa más alta de formación de capital: Japón. En Estados Unidos, en el Reino Unido, incluso en Alemania (con tasas de gasto social del 15, el 23 y el 27 por ciento respectivamente), la desigualdad en la distribución de la renta se ha hecho mayor, en lugar de disminuir, cuanto más ha crecido el gasto social.

### *La crisis de los derechos adquiridos*

Ya no es posible evitar la liquidación del Estado del déficit, ni siquiera puede posponerse mucho más; es claramente la tarea *política* número uno a que se enfrentan las democracias y será su realidad política durante la

próxima década. Y significa el final de los siempre crecientes derechos adquiridos de la clase media. Con poco más de cien años de existencia —se inventaron en la Alemania de Bismarck hacia 1880— esos derechos se han convertido ahora en una amenaza a la supervivencia misma de la democracia, si no de todo el Estado moderno. El único medio de que las democracias recuperen el control de sus finanzas —y con ellas de su política económica, social y exterior— es reducir drásticamente los derechos, tanto si son de atención sanitaria (y el gasto en ella corre desmedido en todos los países desarrollados y no sólo en Estados Unidos) como de seguridad social, de pensiones o, en Europa, de subsidios de desempleo.

Que los derechos adquiridos amenazan la prosperidad y la salud de las democracias —y de hecho su misma supervivencia— es algo ya sabido desde hace tiempo. Ya en 1988 fue demostrado con rigor matemático por Peter G. Petersen (antiguo ministro de Comercio del presidente Nixon) en un libro titulado *On Borrowed Time: How the Growth in Entitlement Spending Threatens America's Future*. Pero nadie estaba dispuesto a escuchar.

Cualquier intento de recortar esos derechos —o incluso frenar su crecimiento— sigue provocando fuertes resistencias. El año pasado los votantes suecos hicieron caer al gobierno liberal por proponer que había que terminar con unos cuantos programas que estaban claramente fuera de control. Poco después, el primer ministro italiano, Silvio Berlusconi, fue expulsado del poder por el mismo delito; hacía unos pocos meses que había resultado elegido con la promesa de reformar los derechos adquiridos, pero cuando propuso realmente estudiar con detenimiento los escandalosos abusos del sistema de pensiones del país, sus socios en la coalición lo abandonaron. Todo el mundo en Italia sabe que cientos de miles de ciudadanos sanos —según algunas estimaciones son millones— están recibiendo de forma fraudulenta pensiones de invalidez permanente, que son la causa principal de los problemas financieros de Italia y representan la mitad del gasto social del

país, es decir una octava parte de la renta disponible del país, y su tremendo déficit. Recortar los derechos —incluso los fraudulentos— no era, sin embargo, “políticamente correcto”.

Que tanto republicanos como demócratas reconozcan ahora en Estados Unidos que Medicare —durante mucho tiempo la más sagrada de las vacas sagradas— necesita un recorte es, pues, un cambio de importancia. No obstante, está aún por verse si el Congreso se decidirá a hacer algo tan impopular. En realidad, la clase media no tiene alternativa. Los derechos adquiridos serán recortados en todos los países desarrollados, lo único que resta es saber con qué método. El menos doloroso es hacerlo abiertamente, por ejemplo elevando a setenta y cinco años la edad en la que los ciudadanos de este país recibirán un subsidio completo de seguridad social. Si esto no se acepta, el recorte lo hará la inflación, es decir, la destrucción del poder adquisitivo de los ingresos de la clase media. O puede que haya aumentos draconianos del sistema tributario; en Estados Unidos probablemente por medio de importantes impuestos al consumo, añadidos a los ya altos sobre la renta.

Y tan pronto como un país importante reduzca esos derechos —por ejemplo, si en Estados Unidos se aceptaran recortes más que simbólicos de Medicare— se verá la señal para que las demás democracias inicien la reforma. Esto anunciaría el final del Estado asistencial keynesiano con tanta certeza como la *perestroika* anunció el final del comunismo.

Restablecer la solvencia del gobierno —y con ella su control de la política — exige que sea forzoso tomar decisiones prioritarias. De nuevo será forzoso decir “no”. El primer paso podría ser una vuelta a la manera en que se elaboraban los presupuestos antes del advenimiento del Estado del déficit keynesiano: empezando con los *ingresos* disponibles, es decir, con cuánto dinero se puede gastar. Esto obliga al gobierno a decidir qué puede y debe financiarse dentro de los límites establecidos por la disponibilidad monetaria.

Hay que decir “no” a lo que exceda esos límites. No obstante, desde la Segunda Guerra Mundial —o al menos desde que Europa y Japón volvieron a la prosperidad a finales de los cincuenta— todas las democracias empiezan sus presupuestos con la pregunta: ¿En qué queremos *gastar* dinero? Gastar por encima de los ingresos disponibles, es decir, gastar incurriendo en déficit, era fácil de financiar, y sobre todo se consideraba beneficioso. De hecho, los postulados keynesianos hacen que decir “no” parezca inhumano y casi inmoral. Decir “no” es ciertamente doloroso; para un político es arriesgado. Pero resulta que es necesario.

Y ése sería sólo el primer paso. Las decisiones sobre las prioridades seguirían estando presentes y es probable —yo diría seguro— que hagan estallar a todos los partidos que existen en todas partes. De hecho, tanto la “derecha” como la “izquierda” han perdido ya buena parte de su significado en las democracias. ¿Quién es “de derecha”, por ejemplo: los que quieren que se establezca la edad del pensionista según las expectativas de vida, es decir, que se eleve a los setenta y cinco años? (Hace sesenta años, cuando los Estados Unidos adoptaron los sesenta y cinco años como la edad de la seguridad social, esa edad era bastante más alta que las expectativas de vida de aquel tiempo y se escogió por esa razón.) ¿O quienes argumentan que los jóvenes tienen el deber de mantener a sus mayores? Tradicionalmente ambas son posiciones “conservadoras”. ¿Qué es “liberal”: el argumento de que la educación debe ser gratuita para todos? ¿O el argumento contrario de que quienes la reciben deberían devolver el coste de su escolaridad con lo que ganen después de graduarse, que es mucho más gracias a la educación recibida, y así la siguiente generación podría tener libre acceso a la educación? Éstos son problemas nuevos, no encajan en el molde actual de la política; no son *económicos* ni tampoco *ideológicos*. En consecuencia, en las democracias puede esperarse que algo más que las cuestiones políticas esté en transición; la estructura política también lo estará.



## *Convertir la pobreza en degradación*

Los *axiomas sociales* del Estado asistencial keynesiano no se han conservado mejor que sus axiomas económicos. La asistencia social no ha acabado con la pobreza. En lugar de ello, la ha convertido en degradación y dependencia. Y lo ha hecho tanto en la sociedad nacional como en la internacional, es decir, tanto a través de la “asistencia” interior como de la “ayuda exterior”.

En Estados Unidos se acepta ahora de forma general que ninguno de los dos grandes programas asistenciales funciona. Tanto la Ayuda a las Familias con Hijos, como la Ayuda a la Discapacidad son un desastre. No obstante, se sigue negando ampliamente que causen daño alguno. En lugar de ello, se dan convincentes razones para explicar la dependencia y degradación de quienes viven desde hace tiempo de esa asistencia y la triste sordidez de sus vidas.

En términos de ingresos, a los beneficiarios de la ayuda asistencial les va bastante bien. Si incluimos beneficios no en efectivo (por ejemplo, cupones para comida o asignaciones para vivienda), los ingresos de la mayoría están por encima del “mínimo vital”. Sin embargo, viven en medio de una sordidez y degradación tan malas como las de los peores barrios bajos del pasado, si no peores. Según la explicación más habitual, el “desastre asistencial” de Estados Unidos es parte de nuestro problema racial. Ciertamente, en proporción hay más “madres de la asistencia” solteras y negras que dependen de forma permanente de la Ayuda a las Familias con Niños (el 37 por ciento de la población asistencial es negra, cuando los negros son sólo el 13 por ciento de la población). Y así, una de las explicaciones es la inferioridad racial (ya no expresada en público, generalmente, pero sostenida, sin duda, por muchos no negros, tanto si son blancos, como latinos o asiáticos). La otra explicación es el legado de la discriminación y la esclavitud. Ambas son igualmente racistas e igualmente despreciables. Y ambas están evidentemente

equivocadas. Existe el mismo “desastre asistencial” —es decir, la misma conversión de la pobreza en degradación— allí donde los receptores de la asistencia son blancos puros y, de hecho, allí donde eran una clase media capaz, que se mantenía por sí sola, hasta que se convirtieron en beneficiarios de la asistencia social.

En Gran Bretaña, la “subclase asistencial” (lo que los estadísticos británicos clasifican como miembros de la “Clase V”) está creciendo ahora a la misma velocidad que el mismo grupo en Estados Unidos. Esa subclase sufre de la misma *anomia* social, la misma destrucción de la personalidad, de la capacidad y de la dignidad. Antes de 1950, el número de hijos ilegítimos de clase obrera en Gran Bretaña no era mayor de lo que había sido durante siglos, esto es, alrededor del 4 o 5 por ciento de los nacimientos. Ahora ha superado el 25 por ciento, y entre los beneficiarios crónicos de la ayuda asistencial está muy por encima del 30 por ciento, siendo ya más alta que entre los beneficiarios *blancos* de Estados Unidos. Y sube tan rápidamente como entre los negros de Estados Unidos. A diferencia de Estados Unidos, el sistema británico también apoya con altos subsidios asistenciales a los hombres durante largos períodos de desempleo. La tasa de dependencia entre los hombres jóvenes británicos está ascendiendo con tanta rapidez como la tasa de dependencia asistencial entre las mujeres jóvenes de Estados Unidos pertenecientes a la “subclase”. Los británicos con subsidios de desempleo de larga duración y ayudas asistenciales están, financieramente hablando, incluso mejor que sus homólogos de Estados Unidos. Sus ingresos antes de impuestos son iguales a los de la familia obrera media *con empleo*, pero al estar exentos de impuestos sus ingresos netos son de hecho bastante superiores. No obstante, exhiben la misma patología social: abandono de la escuela, tasas de ilegitimidad en aumento, más y más familias sin padre, una adicción creciente a las drogas, que en Gran Bretaña sigue siendo principalmente el alcohol, aunque las drogas fuertes están creciendo

rápidamente. Los barrios centrales de las ciudades británicas —hace sólo treinta años los más seguros del mundo— se están convirtiendo en junglas; la tasa de robos en viviendas es ya mayor en Gran Bretaña que en Estados Unidos. Y esa subclase asistencial británica es casi totalmente blanca.

Al otro lado del Canal, en Alemania, la subclase está formada por personas —totalmente blancas y predominantemente hombres— que permanecen continuamente en inactividad porque Alemania paga un subsidio de desempleo equivalente al 80 por ciento del salario anterior del empleado durante el resto de su vida. Los beneficiarios son graduados del afamado sistema de formación por aprendizaje alemán y han crecido con la igualmente famosa ética del trabajo alemana. Pero la asistencia social, en un abrir y cerrar de ojos, convierte a un número cada vez mayor de personas en lo que los alemanes llaman “inválidos de la asistencia”, con toda la patología de desintegración y *anomia* sociales: un creciente número de familias encabezadas por madres solteras, fuerte aumento del alcoholismo, y los jóvenes “cabezas rapadas” y neo-nazis que, en busca de “emociones”, incendian los edificios donde viven turcos y otros trabajadores extranjeros. Como resultado, Alemania tiene ahora una de las tasas más altas de desocupación—aun cuando su economía es floreciente— con un desempleo *permanente* alto e imposible de reducir.

En Italia, la subclase asistencial está formada por hombres entre cuarenta y cincuenta años —todos blancos, claro— que se acogen a una “pensión de incapacidad” parcial y no la abandonan durante el resto de su vida. Como todo el mundo sabe, la mayoría de ellos son personas sanas, sus incapacidades son muy menores o totalmente fraudulentas. El hecho de que muchas de esas personas tengan en realidad un trabajo mientras aseguran que no son capaces de desempeñarlo mitiga el impacto económico de su desempleo. (De hecho, en Italia es de conocimiento público que un buen número de beneficiarios de pensiones de incapacidad tienen en realidad *dos*

empleos pagados: un trabajo protegido en el servicio público donde sólo aparecen para cobrar su salario y otro trabajo pagado en la economía “sumergida”.) Pero eso no mitiga las repercusiones en el presupuesto gubernamental de Italia, que está paralizado por el pago de pensiones. Y agrava el daño moral y psicológico causado a la sociedad y al individuo por igual. El hecho de que Italia esté plagada de corrupción de arriba abajo se debe en gran medida al fraude de las pensiones; ha hecho que dejarse sobornar sea lo aceptado, es más, lo adecuado.

Las pruebas, pues, están claras como el agua. Primero, la moderna asistencia social destruye; no crea capacidad, crea dependencia; no alivia la pobreza pese a que proporciona ingresos de clase media o cercanos a la clase media, y destruye, sin importar quién sea el beneficiario: adolescentes negras en Estados Unidos, jóvenes obreros blancos en el Reino Unido, hombres adultos con una buena formación en Alemania, hombres de clase media, principalmente asalariados, en Italia. La única cosa que estas personas corruptas y corrompidas tienen en común es que se les recompensa financieramente por permanecer en la asistencia social y se les penaliza financieramente por salirse de ella.

### *El fracaso de la ayuda exterior*

*Internacionalmente*, el fracaso de la asistencia social ha sido igualmente grande. La ayuda para el desarrollo fue, con certeza, una de las invenciones políticas más importantes de este siglo. El primer intento, el Plan Marshall, tuvo un éxito que superó todas las expectativas. Había, pues, todas las razones para esperar grandes resultados de sus dos sucesores: el Punto Cuatro, del presidente Truman (1950), y la Alianza para el Progreso, del presidente Kennedy (1962). (Nadie esperaba más de ambos que yo; es más, trabajé con entusiasmo en los dos.) En el mejor de los casos, ninguno de los

dos planes causó mucho daño, pero ninguno hizo mucho bien tampoco. Los cuarenta años transcurridos desde la proclamación del presidente Truman han traído más desarrollo económico, y más ampliamente extendido, que cualquier otro período anterior de la historia. Pero el desarrollo se produjo principalmente en zonas que recibieron poca o ninguna ayuda —en especial los países del sudeste de Asia. De hecho, hay una correlación perfectamente *negativa* entre la recepción de ayuda para el desarrollo y el desarrollo mismo. Las zonas que recibieron *más* de esa ayuda o bien no se desarrollaron en absoluto —India y Egipto son los mejores ejemplos— o incluso perdieron terreno, como sucedió con la mayor parte de África tropical. Al igual que sucede con la asistencia nacional, los beneficiarios de la asistencia internacional (la llamada “ayuda para el desarrollo”) tienen poco en común excepto que cuanto más ayuda reciben menos se desarrollan. Tampoco valen explicaciones populares como la “explosión de la población”; la población creció de forma similar en algunos de los países de más rápido desarrollo del sudeste de Asia: Tailandia, Malasia, Indonesia, Turquía o la franja costera de China. El único factor que los países que no se desarrollan tienen en común es que han recibido una fortísima ayuda para el desarrollo. El único factor que los países de desarrollo rápido tienen en común es que han recibido poca o ninguna ayuda para el desarrollo.

La asistencia social y la ayuda internacional que aumentan la dependencia o inhiben el desarrollo —es decir, buena parte de los programas de asistencia o ayuda de los últimos cuarenta años— se interrumpirán o, por lo menos, se reducirán drásticamente. Pero sin duda es un error concluir —como muchas personas hacen— que la idea asistencial, tanto en el interior del país como internacionalmente, fue una equivocación que es mejor olvidar. Lo que se necesita es cambiar la orientación de la asistencia para llevarla hacia la creación de independencia, capacidad y responsabilidad.

La necesidad de ayuda —por lo menos de ayuda temporal— seguramente

crecerá. Los países desarrollados y no desarrollados por igual están experimentando importantes transformaciones en su economía y su sociedad; se producirán, por tanto, enormes dislocaciones en las cuales personas responsables, capaces y bien establecidas se encontrarán desarraigadas. Tal vez no requieran demasiado, en muchos casos su principal necesidad es la seguridad de que hay ayuda disponible. Pero una sociedad y una economía en transición son un ambiente peligroso. Se necesita lo que se suponía que era la asistencia social: una “red de seguridad”. Lo único que hay que impedir es que la red se convierta en una “poltrona”, en un lugar de descanso permanente.

Una segunda razón para construir un sistema asistencial eficaz es que sería una derrota total para las democracias y la negación de la misma idea en que se basan, puesto que la riqueza llevaría a la disminución de la compasión. En un plazo no demasiado largo, a quienes más beneficia la creciente riqueza es sin duda a los que están en la base de la pirámide de la renta. No se repetirá bastante que —al contrario de lo que Marx predijo— los “proletarios” han sido los principales beneficiarios del enorme aumento en la capacidad de producción de riqueza de los países desarrollados durante los últimos cien años. Sus ingresos reales han aumentado por lo menos tres veces más rápidamente que los de los “capitalistas”. Al contrario de lo que predijeron los sucesores y discípulos de Marx —por ejemplo, Lenin y los otros teóricos del “Imperialismo”—, el mayor aumento de prosperidad y riqueza *nacionales* en estos cien años se ha producido entre los países “colonizados” y “explotados” que han llegado a convertirse en países desarrollados. El producto nacional total de Japón ha aumentado mucho más rápidamente que el de Estados Unidos, pero también lo ha hecho el de Corea del Sur y el de los “Tigres” del sudeste de Asia: Taiwán, Singapur y Hong Kong —todos ex colonias— y de otras antiguas colonias como Malasia e Indonesia.

Pero el hecho de que la gran mayoría de los países emergentes y

desarrollados estén ahora mucho mejor sólo hace que sea más visible y más dolorosa la apremiante situación de las minorías que han quedado rezagadas por falta de capacitación o de oportunidades. Y esto es verdad tanto para la sociedad internacional como para la nacional. Por respeto propio, los ricos necesitan ayudar, pero por el bien de los pobres tiene que ser una ayuda que ayude; que ayude a crear personas capaces, sanas y dignas en lugar de la ayuda del Estado asistencial que crea personas dependientes, indigentes, incapaces y que se desprecian a sí mismas.

Estimular la preparación de los pobres y promover su capacidad para desarrollarse por sí mismos es de interés para los propios ricos, es decir, para las democracias. Porque su estabilidad y cohesión social se ve cada vez más amenazada por la *anomia*, la degradación, la desesperanza de los pobres incapacitados y dependientes.

Hace ciento sesenta años, una epidemia en la zona este de Londres hizo que los ricos de la zona oeste se dieran cuenta por vez primera de que el tifus de los pobres también los amenazaba a ellos. Fue el principio de la sanidad pública —hasta entonces sólo había existido la medicina privada— y con ella el inicio de la revolución en la salud y en la longevidad, que ha beneficiado a los ricos sin duda tanto como a los pobres.

La *anomia*, la degradación, la criminalidad, la corrupción causada entre los pobres incapacitados por el fracaso de la asistencia social —tanto nacional como internacionalmente— amenaza por igual a las ciudades, los barrios residenciales, las escuelas y las calles de los sanos, capaces y ricos; amenaza con infectar a sus hijos, sobre todo. Sin duda, el contagio que se extiende desde la subclase asistencial tiene mucha culpa del embastecimiento y proletarización de la vida de la clase media, de su cultura y de sus valores. La *anomia*, la degradación, la criminalidad del “Tercer Mundo” no desarrollado ni en vías de desarrollo, amenaza igualmente la seguridad, la paz, la prosperidad de los países ricos, aunque sólo sea por la creciente presión

inmigratoria de personas incapaces y desesperadas que huyen al mundo desarrollado.

La razón final —y más apremiante— para no abandonar la ayuda para el desarrollo —tanto en el interior como en el exterior— es que sería un error hacerlo: hay suficientes éxitos para mostrar que el desarrollo para salir de la pobreza y alcanzar la capacidad de valerse por sí mismo es posible y es lo que se necesita.

Sabemos qué hizo que tuviera éxito el Plan Marshall, el programa de asistencia social mayor del mundo y el que consiguió un triunfo mayor. Otro éxito —igualmente impresionante— fue la “Revolución Verde” en la cual nuevas semillas y métodos de cultivo mejorados (financiados y promovidos por las Fundaciones Rockefeller y Ford, es decir, por dos organizaciones no gubernamentales) cambiaron la India en los sesenta. De un país en el cual cada pocos años se sucedían hambrunas a gran escala, India se ha convertido en otro que, la mayoría de los años, tiene un excedente de cereales para exportación. En el interior tenemos el éxito que el Ejército de Salvación de Estados Unidos ha conseguido en la rehabilitación de una amplia proporción de los peores perdedores —prostitutas, ex convictos, alcohólicos, adictos a las drogas fuertes— y su conversión en ciudadanos capaces, que se mantienen y se respetan a sí mismos. Puede decirse que en la actualidad es el programa social de más éxito en cualquier país desarrollado con, por ejemplo, una proporción del 30 por ciento de rehabilitación para los alcohólicos y los adictos a las drogas fuertes.

Tenemos también la tremenda diferencia de resultados entre dos programas muy similares en apariencia: los programas europeos (británico y alemán) de subsidios al desempleo y el mismo programa en Estados Unidos. Los programas británico y alemán convierten a trabajadores dignos en dependientes permanentes de la asistencia social; en Estados Unidos ha habido poco desempleo crónico pese a las convulsiones sufridas por la fuerza



laboral, mucho más drásticas que nada experimentado hasta ahora por Gran Bretaña o Alemania.

El Plan Marshall gastó poco, muy poco dinero según los niveles de la primera década del siglo, y lo gastó muy cuidadosamente. Ofreció con generosidad apoyo técnico y asesoramiento, pero sólo dio dinero como “dinero para sembrar” a empresas que mostraban un historial convincente y presentaban un plan realista con objetivos de actuación claros. Y ambos, el apoyo y el dinero, eran retirados en el momento en que una empresa —tanto privada como propiedad del gobierno— desviaba dinero del plan acordado o no conseguía cumplir con las metas convenidas. La Revolución Verde gastó incluso menos dinero. Sus agentes —por ejemplo CARE, una organización estadounidense de auxilio internacional— buscaron agricultores indios capaces y trabajaron en estrecha relación con ellos probando nuevas semillas y nuevos sistemas de cultivo. El principal uso del dinero era un seguro contra el riesgo de pérdida de cosechas durante los primeros dos o tres años críticos. El Ejército de Salvación prácticamente no gasta dinero alguno; su éxito lo explica diciendo que se basa en la disciplina, el trabajo duro, una paga mínima para subsistir, un exigente programa de enseñanza de oficios y una *compasión* sin límites. Y cualquiera que desobedezca las draconianas reglas del Ejército de Salvación es expulsado, sin importar lo necesitado que esté. En Estados Unidos, los subsidios de desempleo durante las primeras semanas o meses sin trabajo son tan altos como en Europa y para algunos trabajadores —por ejemplo, los de las plantas de fabricación de automóviles— incluso mayores. Proporcionan una amplia cobertura para el período durante el cual es probable que el nuevo desempleado se encuentre más conmocionado, pero el dinero pronto empieza a disminuir y al cabo de dos años se acaba por completo. Hay, pues, un fuerte incentivo para buscar trabajo. Incluso en ciudades o regiones que dependían por completo de una única fábrica o industria que cerró de forma definitiva, en el espacio de unos dos años el

desempleo ha caído hasta situarse en el nivel medio nacional. Y el promedio nacional en Estados Unidos, incluso en tiempos de convulsiones del mercado laboral, raras veces se ha mantenido mucho tiempo por encima de la tasa “natural” de desempleo, es decir, por encima del nivel que expresa la rotación normal del empleo en la economía del país.

En otras palabras, la asistencia social puede funcionar, pero sólo si su axioma cambia de “Lo único que los pobres necesitan es dinero” a “Lo único que los pobres necesitan es capacitación”. Por supuesto, hay necesidad de dinero, pero por sí solo el dinero incentiva la incapacidad y la irresponsabilidad. La asistencia social actual se centra en las *necesidades*; no obstante, sólo existirá una auténtica “asistencia social” si lo importante son los *resultados*.

### *Lo que debe ser la asistencia social*

Los principales países están intentando resolver el gasto asistencial. En Estados Unidos, la Ayuda a las Familias con Hijos está siendo fuertemente recortada en algunos estados, por ejemplo, Nueva York, California y Massachussets, y el nuevo Congreso dominado por los republicanos está haciendo lo mismo para Estados Unidos en su conjunto. Como ya hemos mencionado, Italia está por lo menos hablando de la reforma de las pensiones; Gran Bretaña está a punto de poner en vigor recortes en las gratificaciones concedidas por permanecer sin empleo de forma permanente, y también Alemania. Estas propuestas penalizan la dependencia permanente de la asistencia social. Esto puede resultar en los casos en que, como sucede con los subsidios de desempleo en Alemania y las pensiones de incapacidad en Italia, los beneficiarios son personas sanas y ampliamente capaces cuya principal incapacidad es la misma asistencia.

Pero para aquellas personas que carecen de capacitación —los

beneficiarios de la asistencia social en Estados Unidos y ampliamente en Gran Bretaña— puede que exista además la necesidad de *incentivos* positivos para no acogerse a la asistencia en primer lugar o para no seguir acogido a ella. Con certeza, los gobiernos tendrán que pagar por esto, por lo menos en parte (aunque, como sucede con los programas del Ejército de Salvación, podría solicitarse de los beneficiarios rehabilitados que se conviertan ellos mismos en donantes o voluntarios). No es probable que podamos depender totalmente de la filantropía para ayudar a los menos capaces, como creían en la época victoriana, pero la *puesta en práctica* de los programas asistenciales debería cederse mediante contrato a organizaciones comunitarias no gubernamentales tanto como fuera posible. Esto es lo que nos enseña el ejemplo del Ejército de Salvación (y también muchos programas más pequeños y menos conocidos en Estados Unidos, especialmente muchos a cargo de las iglesias). Lo que los menos capaces y los que sufren necesitan en primer lugar no es dinero, tanto si es menos como si es más dinero, sino lo que hace que el Ejército de Salvación funcione: disciplina, compromiso, trabajo duro, dignidad y mucha atención individual. Y esos intangibles son servicios que la burocracia gubernamental, por buenas intenciones que tenga, no puede brindar.

En la actual discusión sobre la “reforma de la asistencia social” en todos los países se insiste en el dinero. Es un error; en primer lugar, la asistencia es una parte importante del presupuesto sólo si es un “derecho adquirido” de clase media, como sucede con los subsidios de desempleo en Alemania o las pensiones de incapacidad en Italia. La asistencia a los auténticamente menos capaces —los programas de Estados Unidos y del Reino Unido— son una parte menor del presupuesto en comparación con las partidas para la clase media capaz, como Medicare, la seguridad social o el servicio nacional de salud británico. En segundo lugar, el hecho de que la asistencia social malgaste el dinero, y lo hace, es su menor pecado. *Malgasta vidas*. Si la

asistencia social obtuviera resultados, sería barata incluso costando el doble que ahora. Y la razón para la asistencia social no debería ser, como afirmaba el Estado asistencial, que los menos afortunados y capaces merecen un apoyo financiero. La razón debe ser que merecen que se les ayude a volver a ser capaces, dignos y autónomos, y éstos son los resultados a los que debe encaminarse la asistencia social y por lo cual debe pagar.

También internacionalmente la asistencia social, es decir, la ayuda exterior, está siendo drásticamente recortada. No obstante, debería sin ninguna duda ser interrumpida por completo, excepto como ayuda en los desastres naturales, como los terremotos, o para alojar y alimentar a los refugiados que huyen de una guerra civil. Lo que se necesita internacionalmente —como estudiaremos en la próxima sección— es la Sociedad Civil, y eso es algo que el dinero no puede comprar.

Elaborar políticas que de verdad promuevan la asistencia *interior* en lugar de crear dependencia e indigencia será el reto *social* más importante para las democracias en la próxima década, y una prueba crucial para saber si esas sociedades funcionan.

### *El poder del mercado libre y sus limitaciones*

La teoría económica keynesiana sigue siendo la base de la política *interna* de las democracias, pero sólo durante la primera mitad del período transcurrido desde la Segunda Guerra Mundial esa teoría reinó sin discusión. En la segunda mitad, es decir, desde los setenta, ha estado sometida a ataques cada vez más intensos por parte de lo que en Estados Unidos se conoce como “neoconservadurismo” (en otros lugares llamado “economía neoclásica”, término que yo utilizaré). Y en la economía *internacional* el neoclasicismo es el soberano absoluto; es la teoría en la que se basan los organismos internacionales, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Y los

mismos gobiernos que son keynesianos en casa, especialmente el de Estados Unidos, se han ido volviendo neoclásicos en la economía internacional. Siempre que otro país tiene problemas, Estados Unidos le aconseja que acepte, y rápido, la receta neoclásica.

Los economistas neoclásicos, como sus predecesores del siglo XIX, predicán la superioridad del mercado libre sobre cualquier otro sistema de organización económica, pero van mucho más lejos que sus mentores. Afirman que el mercado libre, por sí mismo, creará una *sociedad* que funcione e, incluso, un sistema *político* democrático y estable.

El neoclasicismo se remonta a 1944, a la obra de Friedrich Hayek, *The Road to Serfdom*. Hayek afirmaba que cualquier alteración del mercado libre conduce rápidamente a la destrucción de la libertad política y a la tiranía. También declaraba —y con el tiempo, ésta ha demostrado ser su tesis más importante— que una economía basada en el mercado libre y desembarazada de controles, regulaciones e intervenciones gubernamentales crea, por sí misma, una sociedad inmejorablemente equitativa, justa y libre. Lo que para el siglo XIX había sido principalmente teoría económica, Hayek lo convirtió en doctrina política y social.

El libro de Hayek causó una sensación inmediata, aunque durante largo tiempo no tuviera repercusiones en la política gubernamental o en los círculos académicos. Pero conforme se hacía más evidente el fracaso de las teorías keynesianas, el neoclasicismo fue ganando respetabilidad. Sigue sin aplicarse a la política *gubernamental* interior —el gasto financiado mediante déficit es demasiado atractivo para que los gobiernos adopten la austeridad y autodisciplina del neoclasicismo— y no sólo en los países anglosajones. Pero en las universidades, los keynesianos son ahora minoría y se encuentran principalmente entre los economistas de más edad. Los más jóvenes se han convertido en “neoclásicos”, incluso en plazas fuertes del keynesianismo como Harvard, el MIT o Cambridge. Hasta finales de los setenta y principios

de los ochenta, el Premio Nobel de Economía iba a parar indefectiblemente a los keynesianos, por ejemplo, Paul Samuelson (1970) o Kenneth Arrow (1972). En los últimos veinte años ha recaído cada vez más frecuentemente en los neoclásicos (como ejemplos, George J. Stigler en 1981, James M. Buchanan en 1987 y Gary S. Becker en 1992). La teoría económica neoclásica se ha convertido en la receta estándar para enderezar una economía, después de que se haya empantanado siguiendo las teorías estatistas o neokeynesianas de los cincuenta y sesenta (por ejemplo en Latinoamérica); o cuando se embarca en un desarrollo económico sistemático (por ejemplo, en el sudeste de Asia, empezando con Corea del Sur) para volver a la vida a las economías asfixiadas por el comunismo (por ejemplo, en los países del antiguo imperio soviético o de la China posterior a Mao).

Ya no cabe duda alguna de que la economía neoclásica funciona en el aspecto *económico*. De hecho, funciona como un filtro mágico. Tan pronto como una economía se encamina hacia una política de libre mercado —es decir, corta el gasto gubernamental y equilibra el presupuesto, privatiza las empresas propiedad del gobierno, restringe o elimina las regulaciones y controles del gobierno sobre la actividad económica, abre sus fronteras a las importaciones permitiendo así la competencia, elimina o por lo menos recorta las restricciones gubernamentales sobre los movimientos de dinero y capital — se inicia un auge *económico*. Al principio va acompañado de dislocaciones, a menudo graves. Las empresas ineficaces quiebran, porque han dejado de ser conservadas con vida por los muros arancelarios o las subvenciones del gobierno, y hay un drástico salto de los niveles de desempleo, pero este período de transición no debería durar demasiado, como regla no más de dos años. Entonces el desempleo, por ejemplo, vuelve a bajar y lo hace rápidamente.

Esto ha sucedido en bastantes países; sucedió en la paupérrima Bolivia en los ochenta, en Chile un poco más tarde, en la Argentina después de 1989, en

la República Checa en 1991-1992 y, de forma espectacular, en los “Tigres” del continente asiático: Hong Kong, Taiwán, Singapur y, unos años después, en sus vecinos, Malasia, Tailandia e Indonesia.

Pero no ha sucedido en *todos* los países. Salvo en la República Checa, hasta ahora no ha sucedido en ninguno de los países del antiguo imperio soviético, tanto si formaban parte de la Unión Soviética como si eran nominalmente independientes. La economía del libre mercado no enderezó la economía de Alemania Oriental; para evitar que muriera, Alemania Occidental tuvo que verter en ella unas cantidades de ayuda gubernamental como nunca antes se habían vertido en lugar alguno. Liberar la economía sí que produjo un auge económico en China; pero en la parte interior, donde vive la mayoría de la gente, esa prosperidad pronto zozobró, e incluso la zona costera tiene una inflación desatada en lugar de una economía estable. México experimentó un crecimiento económico tremendo tan pronto como adoptó la economía de libre mercado en 1987-1988, pero esto no produjo estabilidad política o social. Por el contrario, el crecimiento económico sólo activó las profundas fallas sísmicas políticas, económicas y culturales que el retraso económico había impedido que provocaran terremotos.

*Económicamente*, el neoclasicismo ha pasado la prueba, pero sus afirmaciones de que también generaría una sociedad que funcionaría y un sistema de gobierno estable —afirmación que lo convirtió en *neo-clasicismo*— ha quedado desacreditada. El mercado libre funciona sólo allí donde hay garantías institucionales efectivas de los derechos de la propiedad y, especialmente, una protección eficaz de esos derechos contra los poderosos, sean reyes, nobles, obispos, generales o parlamentarios, como demuestra el historiador económico Douglass C. North, especialmente en su libro de 1990 *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge University Press), por el cual recibió el Premio Nobel de Economía en 1993. Para que el libre mercado funcione se necesita también un sistema legal

fiable, una infraestructura de instituciones financieras y un adecuado sistema educativo. *El mercado libre no crea una sociedad que funcione; presupone que existe.* Sin esa sociedad civil en funcionamiento unos cuantos especuladores pueden hacerse muy ricos, pero la economía seguirá siendo pobre. Puede que haya un enorme entusiasmo económico, como sucede hoy en la Rusia de Yeltsin o en Shanghai. Pero, a menos que exista la infraestructura social de una sociedad civil, este aparente giro económico probablemente tendrá una corta vida, o se hundirá inmediatamente o se hinchará hasta convertirse en una burbuja de especulación y reventará. Es cierto que un desarrollo económico sostenido exige una economía neoclásica, pero primero tienen que existir las instituciones educativas, financieras y legales de una *sociedad* que funcione, y los recursos humanos que tal sociedad produce, educa, desarrolla, pone a prueba y respeta.

El núcleo checo de Checoslovaquia que era una de las sociedades más estables, más sólidas, más *burguesas* —y más productivas— del mundo y, junto a Suiza, la sociedad más estable y sólida del continente europeo, fue primero brutalmente perseguida por Hitler y luego totalmente aplastada por Stalin. Pero los fundamentos seguían allí, y las tradiciones, y los recuerdos, y la gente seguía siendo total y decididamente *burguesa* en sus valores y compromisos. En la República Checa, el mercado libre podía funcionar y funcionó económicamente tan pronto como se libraron de los grilletes stalinistas. Hong Kong, Taiwán, Singapur —incluso Corea del Sur— heredaron las instituciones educativas, financieras y legales de sus antiguos gobernantes coloniales, como también lo hicieron Malasia e Indonesia. Durante un siglo o más, Chile, con una sociedad y una política estables, fue considerada “la Suiza de Latinoamérica”; y así, el libre mercado pudo producir una economía que funcionaba pese a los pocos años de incompetencia comunista seguidos de una dictadura brutalmente represiva. Pero allí donde no existe esa tradición de sociedad civil —en África tropical,



en las antiguas tierras del zar, en China, que nunca conoció leyes civiles— no es probable que el mercado libre por sí mismo cree una economía que funcione, y mucho menos una sociedad que funcione.

La democracia —tal como se entiende corrientemente el término, es decir, elecciones libres y un parlamento o Congreso— no es en sí misma la respuesta. Hong Kong no conoce ni lo uno ni lo otro, y tampoco Singapur. Taiwán fue una dictadura militar hasta hace poco y Chile inició su espectacular cambio de rumbo bajo una represiva dictadura militar. De hecho, hay bastantes pruebas que apoyan la afirmación hecha por los gobernantes autoritarios de las economías en rápido desarrollo del sudeste de Asia: la libertad política y la democracia *siguen* al desarrollo económico en lugar de *precederlo*, como predica el dogma de Estados Unidos. De hecho, excepto en Estados Unidos, en todas partes el desarrollo político ha llegado después del económico. El enorme desarrollo social, económico y cultural de los principales países del continente europeo —la Alemania Imperial, el Imperio Austro-Húngaro de Francisco José, la Francia de Napoleón III— durante el siglo XIX, por ejemplo, tuvo lugar bajo regímenes políticos autoritarios. El Japón del “milagro económico” de los últimos cuarenta años está, en su realidad política (es decir, en la supremacía de una burocracia políticamente incontrolada), mucho más cerca de los países autoritarios del continente europeo en el siglo XIX que de las “democracias” anglo-estadounidenses. Que Estados Unidos —único entre todos los países del mundo— alcanzara el desarrollo político *antes* de conseguir el desarrollo económico puede ser sólo otro caso de la “excepcionalidad estadounidense”.

Pero lo que es absolutamente esencial —o de lo contrario el mercado libre no funcionaría ni siquiera como institución económica— es lo que los teóricos de la política del siglo XIX definían con una palabra alemana, el *Rechtsstaat* (el Estado de la justicia), y que ahora llamamos *derechos humanos*: un orden social y político que proteja eficazmente a la persona y la

propiedad de los ciudadanos contra las injerencias arbitrarias desde arriba. Los derechos humanos garantizan igualmente la libertad del ciudadano para escoger su religión, su profesión o su vocación; formar instituciones sociales autónomas y leer, hablar, escribir y pensar, libres de los dictados de cualquier poder, sea éste partido, iglesia o Estado.

Que la democracia surja entonces —como creían los liberales del siglo XIX— está por verse, pero sin derechos humanos no es probable que haya un desarrollo económico duradero, incluso aunque haya libertad de mercado.

Sabemos ahora —gracias principalmente a la obra del gran historiador francés, Fernand Braudel— que el “capitalismo” y los “capitalistas” no son fenómenos modernos. Ambos han sido algo corriente a lo largo de los tiempos y se encuentran en la mayoría de culturas y países de los cuales tenemos conocimiento. Lo que es “moderno” es el mercado libre como principio organizador de la economía; los neoclásicos tienen razón: sin el mercado libre no habrá ninguna economía moderna que funcione y, de hecho, tampoco habrá crecimiento económico alguno. Pero el libre mercado depende a su vez de una sociedad civil que funcione, sin ella es impotente.

El liberal europeo del siglo XIX creía fervientemente que la civilización — y eso significaba un gobierno estable, el orden político, un rápido crecimiento económico, una clase media próspera y libertad política y religiosa— seguiría automáticamente al establecimiento de las instituciones políticas de una monarquía constitucional, una monarquía hereditaria con poderes limitados, un parlamento con partidos políticos y un presupuesto anual, un funcionariado profesional, un pequeño ejército permanente con un cuerpo de oficiales profesionales, un sistema judicial independiente, un banco central, educación pública obligatoria, una universidad al estilo alemán, y una prensa (sustancialmente) libre. El liberal estadounidense del siglo XIX creía en el mismo modelo con un único cambio: la sustitución del rey hereditario por un presidente elegido. Y ambos, tanto la versión europea como la

estadounidense, fueron exportadas a todos los confines de la tierra.

Esta modernización del siglo XIX por medio de las instituciones políticas no tiene buena prensa hoy. No obstante, se hizo mejor de lo que suele creerse. En dos países —en el Japón del siglo XIX y en la Turquía del siglo XX— funcionó y creó una nueva y moderna civilización. En otros lugares —en Rumania, Bulgaria y Polonia, en Brasil y México, en Egipto, incluso en la Rusia de los zares— estableció un ideal al cual sigue aspirando la elite instruida pese a un siglo de frustraciones y desastres. Pero el modelo político del siglo XIX falló por completo en crear la civilización pacífica, ilustrada y liberal que había prometido. Incluso en Italia tuvo influencia principalmente en el norte, que contaba con una civilización desde hacía muchos siglos; en el sur —en Calabria, por ejemplo, o en Sicilia— la modernización política trajo ferrocarriles y hoteles, pero poca civilización.

La economía neoclásica de hoy fue algo mejor que la vieja política liberal del pasado siglo. El mercado libre ha ido cambiando la vida de mucha más gente; el teléfono, el cine, la televisión, el ordenador, han tenido mayor influencia que el barco a vapor, el ferrocarril y los productos manufacturados, que acompañaron a la modernización política y que fueron sus símbolos más visibles. Las mercancías, no importa lo mucho que se codicien, cambian el consumo, la información cambia la imaginación; las mercancías cambian la forma en que vivimos; la información, cómo soñamos; las mercancías cambian la forma en que vemos el mundo; la información, como nos vemos a nosotros mismos.

Con todo, el mercado libre de los neoclásicos no crea una sociedad civil más de lo que lo hicieron las instituciones políticas en que tan firmemente creían los viejos liberales del siglo XIX. El mercado libre se encuentra, así, en el mismo callejón sin salida; no funcionará a menos que haya una sociedad civil, pero no puede, por sí mismo, crear una sociedad civil, como tampoco pudo hacerlo el liberalismo político de hace cien años. Sin embargo, para que

las democracias ganen realmente la paz en el mundo posterior a la guerra fría, tienen que producir sociedades civiles, especialmente en las antiguas zonas comunistas del mundo, es decir, en los países que han sucedido al imperio soviético y a la China de Mao (o de Deng).

*¿Puede exportarse la sociedad civil?*

La única figura pública de las democracias que hasta ahora se ha hecho esa pregunta la ha contestado con un “sí”. Cuando Jimmy Carter, como presidente de Estados Unidos, hizo del establecimiento de los “derechos humanos” una meta de la política de su país y un requisito previo para conceder su ayuda económica, en la práctica proclamaba que la promoción de la sociedad era una meta de la política exterior de Estados Unidos al mismo nivel que la meta política y militar de contener y sobrevivir al comunismo.

Carter fue ridiculizado como “soñador”. Pensando en ello al cabo de veinte años, puede que él fuera el realista y los soñadores, quienes creían en la eficacia del mercado libre. Pero Carter no consiguió que ni un solo país aceptara los derechos humanos ni tampoco convencer al público de las democracias de lo sensato de sus prioridades. Pero eso sucedía cuando la guerra fría estaba todavía en su punto máximo y en cualquier guerra lo primero es ganarla, y se soslaya pensar en la paz como si fuera una distracción peligrosa y subversiva. Ahora las democracias deben reconsiderarlo; para ganar la paz en el mundo posterior a la guerra fría tienen que establecer la sociedad civil como meta política independiente. De lo contrario, el fracaso del mercado libre para cumplir sus promesas económicas, especialmente en los antiguos países comunistas, podría destruir la credibilidad de la libertad y poner de nuevo en peligro la paz mundial.

Como mínimo, los gobiernos tendrán que aprender que es inútil, disparatado y, previsiblemente, un despilfarro de dinero, invertir —tanto si es

por medio de un préstamo del Banco Mundial como de un crédito a la estabilización— a menos que el país beneficiario establezca un sistema *legal* auténticamente independiente y eficaz. Si no es así, el dinero sólo enriquecerá a las personas equivocadas: jefes políticos, generales, falsos artistas. En lugar de enriquecer al país beneficiario, lo empobrecerá.

La misma lección han de aprenderla las empresas: invertir en un país — como la Rusia o la China actuales— que ni siquiera ha empezado a construir un sistema legal significa, casi con absoluta certeza, perder el dinero y en un plazo bastante corto. La experiencia de las últimas décadas es clara como el agua: el mercado libre no producirá una economía que funcione y crezca a menos que esté engastado en una sociedad civil que funcione, y el efectivo respeto a los derechos humanos ha de ser una exigencia mínima.

Hoy se dice a menudo que las democracias han perdido su carta de navegación con el derrumbe del comunismo. Ya no tienen una política, ni prioridades ni criterios sobre qué hacer y qué no hacer; no hay duda de que las viejas políticas, prioridades y criterios no tienen sentido ahora que ya no existe un “enemigo público”, pero hay una nueva política, una nueva prioridad, una nueva necesidad: la promoción de la sociedad civil como meta de la política internacional. Una sociedad civil no es una panacea, no es el “final de la historia”, por sí misma no garantiza la democracia, ni siquiera la paz. Sin embargo, es un requisito previo para conseguir las y también para conseguir el desarrollo económico. Sólo si la sociedad civil en todo el mundo se convierte en su meta, las democracias ganarán la paz.

## Conclusión

### La gestión en la sociedad poscapitalista

(Entrevista publicada en *Industry Week*, realizada por Tom Brown.)

*Una de las desventajas de lo que quieren ser ideas contemporáneas de gestión es que demasiados directivos veneran únicamente la “novedad”. Los autores a la última moda, tanto si sus afirmaciones tienen entidad como si no, se convierten con demasiada frecuencia en la sensación del mes o de dos meses y luego se desvanecen. Pero luego está Peter Drucker. Escribió su primer libro The End of Economic Man en 1937 y, a lo largo de más de medio siglo, la continua corriente de libros de gestión sólidos como una roca que ha escrito han llegado a ser, por sí mismos, una completa biblioteca de gestión. Su análisis siempre es atinado, sus conclusiones bien razonadas, su asesoramiento merecedor de la consideración de cualquier directivo. Peter Drucker se niega a pasar de moda. Hasta ahora cualquiera que haya pasado por alto o desconozca La sociedad poscapitalista, el mejor libro de gestión publicado en 1993, se ha perdido de verdad muchísimo. En ese libro*

*relativamente corto, escrito con el estilo claro y convincente por el que Peter Drucker es famoso, afirma que estamos en un período de una inmensa transición social. A continuación, interpreta ágilmente las consecuencias de la transformación que estamos viviendo en lo que se refiere a la empresa, al trabajo y, por supuesto, a la gestión. También vuelve a evaluar cómo la política de las naciones debe ser tomada en cuenta en la planificación empresarial futura; también aquí aporta su percepción del objetivo de trabajadores, directivos y fábricas en el más amplio contexto de la ciudadanía.*

*Y en una era en que todo parece cambiar, afirma que cambio es la palabra adecuada para nuestro tiempo y que el éxito sólo puede llegar por medio de una actuación deliberada y constructiva. Pero el tema más persuasivo a lo largo del libro, que tiene su colofón en la sección final, es que el saber necesita comprenderse, medirse y gestionarse mejor. Como verán en esta entrevista, lejos de descartar el importante papel de la gestión y la fabricación en el futuro de Estados Unidos, Peter Drucker lo ratifica. No obstante, advierte que a los ejecutivos les conviene comprender que habrá tanto una gestión y fabricación informada como otra desinformada, y que sólo la primera será lo suficientemente competitiva para sobrevivir. Según mis cuentas, La sociedad poscapitalista es el libro número veintisiete de Peter Drucker, pero no he percibido ninguna pretensión ni vanidad en este hombre. Reunirse con él en su casa de California, verlo vestido cómodamente con una camisa deportiva y zapatos adecuados para caminar, oírlo citar datos, cifras y anécdotas sin tensión alguna, y observar que comparte sus ideas con cortesía y buen humor... éste es el Peter Drucker que, en muchos aspectos, sigue escondido incluso de sus más ávidos seguidores. Si alguna vez existió un maestro de la gestión, entonces Peter Drucker es ese auténtico maestro.*

*Industry Week: Peter, déjeme empezar esta entrevista en un lugar extraño, el último capítulo de su libro, en el que estudia “la persona instruida”. ¿Exactamente cuán instruidos estamos la mayoría de nosotros, en términos de estar preparados para habérmolas con la sociedad y el lugar de trabajo del futuro?*

Peter F. Drucker: ¿Sabe?, tenemos una situación muy peculiar; los jóvenes cuando están en la escuela sienten un gran entusiasmo por las humanidades, incluso por las asignaturas más tradicionales. Y cinco años después de graduarse, las rechazarán de plano y se orientarán de forma totalmente vocacional. Este desequilibrio no es sano pensando a largo plazo. Cuando observo a nuestros ejecutivos de gestión que empezaron hace veinte o treinta años, imagino que esos directivos que tienen ahora 45 o 50 años volverán finalmente a sus escuelas y dirán: “¡Ahora necesitamos comprender un poco sobre nosotros y sobre la vida!” Pero la educación de nuestros directivos después de su graduación ha sido, desde este punto de vista, un auténtico fracaso.

*¿Un fracaso?*

Casi un fiasco total. Pero un número cada vez mayor vuelve y siempre quiere regresar a ese campo vocacional o profesional. Empiezan a ver las humanidades o el mundo de la historia como un medio para reflexionar sobre sus experiencias empresariales y juzgar en qué forma podrían haber pensado o actuado de forma diferente, para contemplar sus vidas desde perspectivas totalmente nuevas.

*¿Qué significa esto, que demasiados de nosotros confundimos el mundo del trabajo y el mundo de la “vida”?*

Es más profundo que eso. Durante la mayor parte de la historia, ganarse la vida era algo que había que hacer porque, en definitiva, había que comer. La



vida no ofrecía mucho tiempo libre, en el sentido que nosotros damos a ese término. Ahora muchas personas permiten que su trabajo consuma sus vidas totalmente: eso es lo que les gusta. Pero en el pasado, que la gente admitiera que disfrutaba de su trabajo era sencillamente poco probable, no diré que no se hacía, pero sí que no se esperaba... La idea de que se diera por supuesto que el trabajo tenía un significado no era un tema de discusión en el pasado. Eso es muy diferente de hoy e incluso más diferente del mundo del futuro. Hoy cada vez más gente espera y exige, simplemente, que su trabajo y su empleo tenga significado. No creo que eso se le hubiera ocurrido a la gente de hace cien años.

*¿Así que esto tiene implicaciones en la gestión y en las empresas?*

Creo que pronto la industria de mayor crecimiento de este país y del mundo será la educación continuada de los adultos. Ninguna otra cosa está creciendo tan rápidamente, tanto si hablamos de médicos, ingenieros o dentistas. Esto sucede en parte porque las cosas están cambiando muy rápidamente en todos los campos de todas las empresas y ocupaciones.

Déjeme personalizar esto para usted. Conozco a un joven —por lo menos joven para mí, estará en los cuarenta— que probablemente es el radiólogo más importante de la Costa Este. Lo conozco desde que era niño. Dirige el departamento de radiología de una importante escuela médica. Yo iba a la Costa Este para dar unas charlas, de forma que lo llamé para quedar en vernos. Su respuesta: “Lo siento, Peter. Estaré fuera de la ciudad esa semana. Voy a Minnesota para un curso”. Y yo le pregunté, “¿Qué vas a enseñar?” y él me dijo: “No, Peter, no voy a enseñar. Voy a hacer un curso de una semana para estudiar nuevos aspectos de la tecnología ultrasónica. Tendría que haberlo estudiado el año pasado, pero me operaron y no pude ir. Ahora he quedado rezagado”.

O sea que creo que la persona instruida del futuro es alguien que se da

cuenta de que necesita continuar aprendiendo. Ésa es una definición nueva y va a cambiar el mundo donde vivimos y trabajamos.

*Esto me lleva a las repercusiones para la gestión. En su libro tenía la sensación de que usted pensaba que muchas empresas forzaban a sus empleados, los animaban, a concentrarse en un campo muy pequeño.*

No sólo las empresas. Casi la única organización que es diferente es el ejército. Si lo comprueba, verá que prácticamente todos los militares de alta graduación han vuelto a la escuela numerosas veces. Bueno, cuando van a la escuela de estado mayor, ése es un campo muy limitado, pero cuando la fuerza aérea o el ejército los envía a la universidad para hacer un master o un doctorado, entonces los impulsan a salir a un terreno más amplio, a hacerse con nuevas perspectivas.

*Entonces, ¿cómo hace una empresa para ampliar las miras de sus directivos?*

Muchas empresas hoy están estimulando a sus empleados a que trabajen en la comunidad con organizaciones no lucrativas, que es tal vez la mejor experiencia educativa que yo podría recomendarle a un directivo de treinta y cinco años.

*Peter, me parece captar el significado de lo que se propone. Su libro destaca cómo un mundo cada vez más pequeño será cada vez más la realidad para todos los que están en una empresa. ¿Está diciendo que necesitamos aprender más sobre cómo funciona el mundo?*

Hace cien años, la gente no viajaba tanto, pero muchos conversaban más sobre la naturaleza del ser humano y sobre la vida. No puedo explicarles a mis hijos o a mis nietos, de una forma que puedan valorarlo, que cuando yo era chico, mi padre tenía gente invitada a cenar cada lunes; había

economistas, funcionarios de alto rango, un importante abogado internacional. Y casi cada semana había otras cenas a las que mis padres invitaban a gente de la medicina. Tanto mi madre como mi padre estaban muy interesados en las matemáticas y la filosofía, así pues, invitaban a gente de esos campos una vez al mes. Eso es algo impensable hoy día.

*La razón por la que sus palabras son tan importantes es que su libro destaca con gran fuerza la creciente importancia del saber como artículo de uso en y por sí mismo. Usted dice que el “saber es el único recurso significativo hoy”. También afirma que “los empleados del saber no pueden, en la práctica, ser supervisados”. ¿Serán necesarios los directivos en el futuro?*

Los directivos seguirán siendo necesarios, pero en menor número que hoy. Mucha gente que ahora tiene el título de *director* no dirige ni una maldita cosa. Tenemos todos esos escalafones corporativos por muchas razones. Una es que cuando las grandes organizaciones se iniciaron, el único modelo que teníamos era el ejército. El ejército prusiano estaba por aquel entonces en la cima de su renombre, justo después de 1870, y —como todos los ejércitos— debía tener una gran superabundancia; así pues, las corporaciones también tuvieron superabundancia. Nadie por debajo de los sesenta puede imaginar lo desprovistos de gente que estábamos después de la Segunda Guerra Mundial. Cuando la economía empezó su expansión, justo después de la guerra, se necesitaba gente y no se tenía, porque los hijos del *baby boom* no se incorporaron a la fuerza laboral hasta veinticinco años después. Y por eso hubo que promocionar muy rápidamente a los jóvenes disponibles. Antes de 1929, no se llegaba a catedrático de universidad hasta los cincuenta años. Cuando empecé a dar clases en una escuela de negocios, las matrículas crecían a un ritmo vertiginoso: durante un lustro, cada año duplicamos la cifra del anterior. Cuando empecé a trabajar allí había 600 estudiantes;

cuando me marché, 6.500. ¡Y eso en sólo diez años!

Durante este tiempo, en una ocasión estudié la dirección de un banco y en un momento dado hablé con el director ejecutivo sobre la edad media de los altos cargos del banco. “Sus vicepresidentes —le dije— tienen menos años de edad que los años de antigüedad que tenían los vicepresidentes de su predecesor”. Solía costar treinta años llegar a ser vicepresidente de un banco. En aquellos tiempos difíciles, generalmente, podía entrar en un banco con, digamos, veintiún años y si era muy, muy, pero muy bueno llegaba a vicepresidente adjunto bien entrados los cuarenta. Entonces, de súbito, debido a la carencia de personal, nos encontramos con vicepresidentes de sólo 26 años. ¡No había más remedio! E hicimos que los puestos de trabajo fueran muy pequeños.

Sin duda, en el futuro habrá menos necesidad de tantos niveles de dirección y de tantos directivos. La naturaleza del trabajo —y de los trabajadores— es tal que la excesiva supervisión puede llegar a ser un freno en la productividad de la empresa. Pero, como digo en el libro, la gestión es necesaria en todas las organizaciones modernas; es una función genérica de todas ellas, sea cual fuere su misión específica. Y podría decirse que la función directiva es el órgano genérico de la sociedad del saber.

*Sin embargo, he observado la importancia que concede en su libro a los equipos y a la manera en que se gobiernan. Es una de las partes más útiles y con más fuerza del libro.*

Un equipo es una de las cosas más difíciles de gobernar. Verá, he hecho mucho trabajo con equipos de béisbol; son organizaciones muy peculiares que se cuentan entre las cosas más difíciles de manejar. Muy pocos entrenadores hacen un buen trabajo, precisamente porque tienen un equipo entre manos, pero su mejor lanzador es o bien una *prima donna* o no sirve para nada. En el béisbol los lanzadores medios no cuentan.

En las corporaciones, a menudo también nos las vemos con *prime donne*; no obstante, es un equipo donde con frecuencia la gente no se da cuenta de que tiene que trabajar unida. Piense en casi cualquier equipo de diseño que conozca.

Da la casualidad de que conozco Toyota bastante bien. Hace un par de años, le pregunté a uno de los altos cargos, que acababa de retirarse: “¿Cuánto tiempo le costó lograr que su equipo de diseño funcionara bien?” Se rió y dijo: “En primer lugar, todavía no funciona bien. Y en segundo lugar, empezamos en 1950”. Donald Petersen, de Ford, empezó a principios de los setenta y se retiró a mediados de los ochenta; trabajó muy duro para conseguir que sus equipos funcionaran, pero en Ford se oyen constantes quejas de que sus equipos no funcionan.

Se requiere un directivo realmente soberbio para contruir esa clase de equipo en que todos trabajan unidos y se adaptan y siguen las sugerencias de los otros y van hacia adelante como una unidad. No es fácil. Lleva tiempo y mano firme y una misión muy clara y un líder muy diestro... tal vez “diestro” no sea la palabra adecuada. Se necesita un tipo de liderazgo muy claro, muy centrado. Por eso, puede que lo que se necesite en el futuro no sea “un director” en el sentido típico. Muchos ejecutivos que conozco se sienten totalmente estupefactos por lo que estoy diciendo; no saben cómo construir un equipo y no es porque no lo intenten. Se dirige para construir un equipo y, sin embargo, se trabaja cada día con individuos.

*Peter, las ocasiones en que he visto a los directivos más irritados por sus escritos es cuando habla de la transición al trabajo del saber como parte de una “sociedad del saber”, y dicen, tal vez sin haberlo leído atentamente, “¿Es que Drucker se cree que aquí en Estados Unidos ya no vamos a fabricar cosas nunca más, que nuestra economía será lo bastante sólida sin una base industrial?” ¿Cómo les responde?*

Que son tonterías. Mire, la mayoría de la gente cree que la industria fabril de este país está en decadencia; no hay ni la más ligera razón para esa creencia. La industria ha crecido tan rápidamente como la economía, y eso es rápido de verdad. Ha tenido una expansión de dos veces y media en los últimos... a ver, desde finales de los sesenta... los últimos veinticinco años. Lo mismo que el PNB. Pero la gente sigue identificando la producción industrial con las fábricas y los puestos de trabajo para obreros de fábrica. Un gran error.

*Explíquese, por favor.*

Los puestos de trabajo para obreros de fábrica han crecido menos que el volumen industrial desde 1900, algo que nadie parece saber, pese a que se recoge en todos los anuarios estadísticos. Ha ido disminuyendo; la unidad de trabajo manual necesario para fabricar una unidad adicional de fabricación ha ido cayendo al 1 por ciento compuesto durante más de noventa años... casi un siglo.

La producción industrial ha ido creciendo constantemente y, según todas las señales, continuará haciéndolo, y la participación de la industria fabril en el PNB ha permanecido estable desde alrededor de 1890, durante cien años, entre un 21 y un 23 por ciento. Todo el crecimiento de los servicios ha sido a costa de la agricultura, que en 1900 era todavía del 50 por ciento y ahora es del 3 por ciento. La industria fabril ha permanecido constante, pero los puestos de trabajo manuales —no la totalidad de puestos de trabajo— han disminuido y continuarán disminuyendo. Aún no hemos tocado fondo, pese a que nos vamos acercando. Hemos bajado hasta el 18 por ciento y tocaremos fondo cuando alcancemos el 10 o el 11 por ciento, lo cual no significa tener otro recorte del 50 por ciento, porque la producción fabril está creciendo de forma constante. Pero sí habrá otro recorte de, tal vez, entre un 2 a un 4 por ciento de la actual fuerza laboral. Pero esta tendencia representa un giro

espectacular.

*¿Qué ha causado ese giro?*

Hay dos o tres cosas que podríamos mencionar. Déjeme hablar del factor independiente mayor: la aparición de nuevas industrias fabriles que no necesitan muchos obreros manuales, sino un alto coeficiente de saber.

*Así que se trata del saber en forma de...*

Retecnificación. Es retecnificar continuamente el proceso fabril. La mayoría piensa que la automatización ha sido la razón de una menor demanda de mano de obra; la automatización carece prácticamente de importancia. Tomemos, por ejemplo, los pantalones vaqueros. Es una operación de cosido. Hace sólo treinta años, los vaqueros se ofrecían en tres tallas —y eso era todo— y sólo en un color y un estilo.

Hoy, hay unas dieciséis tallas y el doble de estilos. Pero el proceso se ha organizado de forma que la cuestión del tallaje no está al inicio del proceso sino al final. Se hace al final de todo: se va hasta la etapa final con un largo, un ancho y puede que un color. La tarea del ajuste a estilos y tallas se hace al final, es la culminación de un proceso continuo y uniforme. Hacerlo de esta forma cuesta un poco de tejido extra, pero se consigue un proceso a gran escala, en el cual prácticamente todo el trabajo puede programarse. No es trabajo de máquina; sigue habiendo mucho trabajo manual, pero está programado y muy bien tecnificado. Y así, la mano de obra necesaria es probablemente una quinta parte que hace sólo veinte años, pero no sólo porque se haya automatizado todo; cortamos las telas a máquina desde hace sesenta años, no es nada muy nuevo. Es la nueva tecnificación.

*Eso no suena apenas radical.*

No lo es. Cualquier buen ingeniero ha aprendido a abordar la producción de esta manera desde 1940. Pero los últimos que probablemente lo hagan

serán los fabricantes de automóviles, porque tenían un sistema fabulosamente eficaz basado en un número mínimo de modelos. Una vez decidido cuál es el modelo del año, no se cambia nada en él. Bueno, eso se ha acabado y ellos tienen que volver a aprender el procedimiento. Los japoneses han mostrado el camino, pero sigue habiendo mucho que aprender.

*O sea que el saber es la clave.*

Es como digo en el libro. Un país que tiene los trabajadores del saber necesarios para diseñar los productos y comercializarlos no tendrá dificultades en conseguir que esos productos se hagan con un coste bajo y una calidad alta. Pero la estrechez de miras y de ideas no va a hacer que ninguna empresa de ningún país sea más competitiva en el futuro.

*Me quedé estupefacto cuando me di cuenta de lo mal que había interpretado a F. W. Taylor, el pensador empresarial pionero de la primera década del siglo. Usted me ha dado una nueva valoración de él. Dada la tremenda serie de libros que usted ha escrito, ¿cree que usted mismo ha sido comprendido?*

Creo que me han entendido de forma distinta en diferentes partes del mundo. Por ejemplo, en Japón la gente parece observar que he hecho que las empresas y los empresarios sean más conscientes de la necesidad de comprender el marketing en su auténtico sentido: hay que dejar que el mercado impulse la empresa, hay que escuchar a los clientes y prestar atención a sus deseos y necesidades.

Los japoneses también parecen apreciar lo que digo sobre el cálculo de costes según el precio: es decir que hay que diseñar el producto según el precio que el mercado está dispuesto a pagar.

Me parece también que los japoneses fueron los primeros en tener en cuenta, y también quienes mejor lo aplicaron, mi punto de vista con respecto



a considerar al personal como colegas nuestros y como uno de nuestros principales recursos. Es sólo por medio de ese respeto de los trabajadores como se consigue la auténtica productividad.

Y, finalmente, los japoneses parecían tomarse muy en serio que realmente existe la economía mundial y que tratar de vender sólo dentro de los límites nacionales es inadecuado cuando se trata de los negocios.

### *¿Y en Europa?*

Creo que me ven como un pionero de la contracultura. Durante los tiempos modernos, la mayoría de los directivos europeos (y es en Europa, después de todo, donde están mis raíces) tenían lo que yo llamaría una mentalidad “Krupp”, donde el directivo proyecta la actitud de “Todo es propiedad mía” y todos los que trabajan en una empresa no son más que “ayudantes”. Me preocupa pensar cuántos de estos directivos están todavía ahí, por todo el mundo.

Los problemas de esta actitud son muchos. Es una actitud que bloquea la clase de comunicación y diálogo que se necesitan para llevar un negocio. No prevé la posibilidad de que son muchas las personas que necesitan tomar decisiones si una empresa va a ser dinámica. De hecho, muchos directivos europeos habían quedado reducidos a contar finales de lápiz o cosas sin sentido similares a ésa.

Bueno, los directivos europeos que han seguido mis libros y mis ideas vieron enseguida en mi defensa de la gestión como profesión algo un tanto subversivo, un tanto revolucionario y, en una palabra, contracultural. De hecho, desde ese punto de vista, mi libro *The Practice of Management* fue, y es, una especie de manifiesto en Europa.

### *¿Y en Estados Unidos?*

Mi impresión es que los directivos de Estados Unidos extrajeron dos

puntos importantes de mis obras y mi asesoría. Primero, empezaron por lo menos a comprender que las personas son un recurso y no sólo un coste. Creo que los directivos más ilustrados han empezado a comprender lo que podría hacerse dirigiendo a las personas hacia un fin o una meta deseados.

Lo cual plantea el segundo punto que los directivos de aquí parecen observar en mis obras, que les ayudo a empezar a *ver* la gestión. En otras palabras, durante mucho tiempo, las repercusiones —positivas o negativas— de la gestión eran invisibles para la mayoría de los estadounidenses. Creo que muchos me conceden el mérito de descubrir la disciplina e insistir en que las empresas se tomen la gestión en serio, como una profesión que puede representar una gran diferencia en la vida de una empresa.

Quisiera que los directivos de este país —es más, los directivos de todo el mundo— continúen apreciando lo que he estado diciendo casi desde el primer día: que dirigir es mucho más que ejercer un rango y un privilegio, es mucho más que “cerrar tratos”. La gestión afecta a la gente y a su vida, tanto en los negocios como en muchos otros aspectos. La práctica de la gestión merece nuestra máxima atención, merece que la estudiemos.

(1994)

## Notas

1 En mi libro *Managing for Results*, de 1964, estudiaba detenidamente el análisis del valor agregado, pero la última generación de economistas clásicos —Alfred Marshall, en Inglaterra, y Eugen Böhm-Bawerk, en Austria— ya hablaban de él en la última década del siglo pasado.

2 En mi investigación previa había llegado casi a las mismas conclusiones cuando apareció el estudio del Banco Mundial, pero éste es más completo y profundo, y mucho más autorizado, que cualquiera de mis investigaciones, y se convertirá precisamente en la palabra definitiva con respecto a este tema.

3 *Weltbeglückter* —aquellos que fundan el paraíso en la tierra eliminando a los no conformistas, disidentes, resistentes y observadores inocentes, sean judíos, burgueses, *kulaks* o intelectuales—, un término alemán, por desgracia, intraducible.

4 Ver *International Trade and American Wages in the 1980s*, de Robert Lawrence y Mark Slaughter. (Documento del Brookings Institute sobre actividad económica, 1993.)

5 Ver *The Five Pillar of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*, del general Bill Creech, antiguo general en jefe de las Fuerzas Aéreas Tácticas de EE.UU. (Truman Talley Books Dutton, Nueva York, 1994), donde se cuenta de forma brillante la conversión de una organización basada en el oficio en otra basada en el saber.

6 Sobre esto, ver el análisis en mi libro *La sociedad poscapitalista*.

7 Sobre esto, ver el libro del general Bill Creech citado anteriormente, que deja claro que

incluso una organización militar como las Fuerzas Aéreas Tácticas deviene una organización colegial cuando se convierte en una organización del saber, pese a todos los rangos y protocolos militares. El coronel que manda una unidad de mantenimiento es un colega del sargento que realiza el trabajo de mantenimiento; responde por el trabajo de ese sargento, pero no es su superior.

8 Sobre esto, ver la tercera parte de mi libro *La sociedad poscapitalista*, especialmente el capítulo 6, “Del estado-nación al megaestado”, y el capítulo 9, “A la ciudadanía por el sector social”.

9 Sobre esto, ver mi artículo “Trade Lessons from the World Economy”, *Foreign Affairs*, enero-febrero de 1995.

10 La frase es del medievalista estadounidense J. R. Strayer (1904-1987).

Cubierta

Portada

Peter F. Drucker

Prefacio

Agradecimientos

Entrevista: El ejecutivo poscapitalista

Primera parte. La gestión

1. La teoría de la empresa
2. Planificar para lo incierto
3. Los cinco pecados capitales de la empresa
4. La gestión de la empresa familiar
5. Seis reglas para presidentes
6. La gestión en la sociedad reticular

Segunda parte. La organización basada en la información

7. La nueva sociedad de las organizaciones
8. Hay tres clases de equipos
9. La revolución informativa en los comercios
10. Aprenda a manejar datos. Sepa qué hacer
11. Necesitamos medir, no contar
12. La información que los ejecutivos necesitan hoy

Tercera parte. La economía

13. Lecciones de la economía mundial
14. El desplazamiento del poder en la economía de Estados Unidos
15. Allí donde están los nuevos mercados
16. La franja del Pacífico y la economía mundial

17. Los mercados chinos en expansión
18. ¿Japón S.A. está llegando a su fin?
19. Un dólar débil fortalece a Japón
20. La nueva superpotencia: los chinos de fuera de China

#### Cuarta parte. La sociedad

21. Un siglo de transformaciones sociales
22. Fortalecer las organizaciones no lucrativas resultará lucrativo para nosotros
23. El trabajo del saber y los objetivos de hombres y mujeres
24. Reinventar el gobierno
25. ¿Las democracias pueden ganar la paz?

#### Conclusión. La gestión en la sociedad poscapitalista

Notas

Créditos

Drucker, Peter F.

La administración en una época de  
grandes cambios. - 1a ed. - Buenos  
Aires : Debolsillo, 2013

(Best Seller)

EBook.

Traducción de: María Isabel Merino

ISBN 978-987-566-971-0

1. Management. I. María Isabel  
Merino, trad. II. Título  
CDD 658

Título del libro original en inglés:

*Managing in a Time of Great Change*

© 1995 by Peter F. Drucker

© 1996, de la traducción: María Isabel Merino

Edición en formato digital: febrero de 2014

© 2013, Penguin Random House Grupo Editorial

Humberto I 555, Buenos Aires.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de la editorial.

ISBN 978-987-566-971-0

Conversión a formato digital: Libresque

[www.megustaleer.com.ar](http://www.megustaleer.com.ar)