

## HISTORIA Y TEORÍA DEL MANAGEMENT

Por **PETER F. DRUCKER**

**Peter F. Drucker, el Profesor de Ciencias Sociales y Management de la Claremont Graduate School, es conocido en el mundo entero por su obra sobre el pensamiento y práctica del management Este es su vigesimoquinto artículo en Harvard Business Review; el primero apareció en 1950.**

Cuando Marx estaba empezando a trabajar en "Das Kapital" en los primeros años 1850 el fenómeno del management era desconocido. Lo mismo que eran desconocidas las empresas que dirigen los managers. La mayor compañía manufacturera de aquel entonces era una hilatura de algodón en Manchester, Inglaterra, con algo menos de trescientos trabajadores, de la que era propietario Friedrich Engels, amigo y colaborador de Marx. Y en la fábrica de Engels -una de las empresas mas rentable de su época- no habla "managers", solamente supervisores de primera-línea, o jefes de cuadrilla, obreros ellos mismos, cada uno imponiendo disciplina a un puñado de compañeros "proletarios".

Raramente en la historia de la humanidad ha aparecido una institución de forma tan rápida como el management, o que haya causado un impacto tan grande, y con tanta rapidez. En menos de ciento cincuenta años, el management ha transformado la estructura social y económica de los países desarrollados del mundo entero. Ha creado una economía global y ha establecido nuevas reglas para los países que quieren participar en esta economía como iguales. Y ello ha transformado el propio management.

Sin duda, la tarea fundamental del management sigue siendo la misma: hacer que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, valores comunes, la estructura correcta, y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisan para alcanzar resultados y afrontar el cambio. Pero el verdadero significado de esta tarea ha cambiado, aunque sólo sea porque la eficacia del management ha convertido la fuerza de trabajo, desde una mano de obra compuesta en gran parte por obreros no cualificados, en otra formada por trabajadores de conocimientos altamente capacitados.

Pocos ejecutivos son conscientes del tremendo impacto que ha tenido el management. Ciertamente, buen numero de ellos son como M. Jourdain, el personaje de "Le Bourgeois Gentilhomme", de Molière, que no sabía que él hablaba en prosa.

Algunos managers apenas se dan cuenta de que ellos practican -o mal-practican- el management.

En consecuencia, están mal preparados para los tremendos retos que les vienen. Porque los problemas verdaderamente importantes que se les plantean a los managers no provienen de la tecnología o de la política. No tienen su origen fuera del management y de la empresa. Son problemas causados por el gran éxito del mismo management.

Hace ochenta años, en los umbrales de la Primera Guerra Mundial, cuando unas pocas personas estaban empezando a enterarse de la existencia del management, la mayor parte de la gente (quizá cuatro de cada cinco) de los países desarrollados se ganaba la vida en tres ocupaciones. Había servidores domésticos -en Gran Bretaña, con mucho la mayor ocupación individual-(una entera tercera parte de todos los trabajadores). Pero era también un grupo muy numeroso en todas partes, incluso en los Estados Unidos. Había también agricultores -normalmente pequeñas granjas familiares, que representaban más de la mitad de la población trabajadora de todos los países excepto en Inglaterra y en Bélgica. Y, finalmente, había trabajadores de cuello-azul en las industrias manufactureras la ocupación de más rápido crecimiento y la que, al cabo de una década, o sea hacia 1925, comprendería casi el 40% de la fuerza de trabajo de EE.UU.-.

Hoy, los servidores domésticos casi han desaparecido. Los agricultores a-jornada-completa representan solamente del 3% al 5% de la población activa en los países desarrollados no-comunistas, pese a que la producción agrícola es cuatro o cinco veces superior a la de hace ochenta años. El empleo fabril de cuello-azul está siguiendo rápidamente la misma senda descendente que el agrícola. Los trabajadores manuales empleados en la fabricación en los Estados Unidos son ahora solamente el 18% de la fuerza de trabajo total; a finales de siglo, es probable que representen algo así como el 10% en Estados Unidos y otros países -con la producción manufacturera creciendo gradualmente calculándose que será al menos un 50% más elevada-. El grupo individual más numeroso? más de un tercio del total, está formado por trabajadores a quienes la Oficina del Censo de EE.UU. denomina "managers y profesionales". Y una proporción mayor que nunca de la población adulta total -casi dos tercios en Estados Unidos, por ejemplo- está ahora empleada muy remunerativamente en cada país desarrollado, no-comunista.

El management ha sido e~ agente principal de esta transformación sin precedentes. Porque es el management lo que explica por qué, por primera vez en la historia del hombre, podemos emplear un gran número de personas " con conocimiento preparadas, en un trabajo productivo.

Ninguna sociedad anterior pudo hacerlo.

Ciertamente, ninguna sociedad anterior pudo sostener más que un cierto número de tales personas porque, hasta muy recientemente, nadie sabía cómo poner juntas a personas con diferentes habilidades y conocimientos para conseguir objetivos comunes.

La China del siglo dieciocho era la envidia de los intelectuales occidentales de aquel tiempo porque proporcionaba mas empleos para gente con estudios superiores que toda Europa junta -unos veinte mil por año-. Sin embargo hoy, Estados Unidos produce, con una población casi comparable, cerca de un millón de graduados al año, la mayoría de los cuales tienen pocas dificultades en encontrar un empleo bien pagado. Lo que nos permite darles empleo es el management.

El "conocimiento", especialmente el conocimiento avanzado, es siempre altamente especializado. Por Sí mismo no produce nada. Sin embargo, una empresa moderna de gran cifra-de-negocios puede emplear de modo útil hasta diez mil personas altamente cualificadas, trabajadores de "conocimiento" que pueden abarcar hasta sesenta campos diferentes de "conocimiento". Ingenieros de todas clases, diseñadores, expertos en marketing, economistas, estadísticos, psicólogos, planificadores, contables, expertos en recursos humanos ("personnel people") -todos trabajan juntos en un proyecto común, y ninguno sería eficaz sin la empresa dirigida por el management, es decir, sin la empresa moderna-.

La cuestión acerca de qué vino primero -la explosión educacional de los últimos cien años o el management que dio a este "knowledge" un uso productivo- es discutible. El management moderno y la empresa moderna está claro que no podrían existir sin la base de "conocimiento" que las sociedades desarrolladas han edificado. Pero, igualmente, es el management y sólo el management lo que hace que todo este "conocimiento" y que estas personas "con conocimiento" sean eficaces. La aparición del management ha convertido el conocimiento, desde un ornamento social y un lujo, en lo que ahora sabemos que es el verdadero capital de toda economía.

Y el conocimiento, a su vez -en lugar de los ladrillos y el mortero- se ha convertido en el centro de la inversión de capital. Japón invierte la cifra récord del 8% de su PNB en plantas industriales y equipo. Pero Japón Invierte al menos el doble en educación, en escuelas para los niños y para los jóvenes, en el adiestramiento e instrucción de adultos (muchas veces en las mismas empresas que los emplean) , y Estados Unidos destina una proporción aun mayor -alrededor del 20%- de un mucho mayor PNB a educación y diestramiento.

En la moderna sociedad de la empresa y del management el "conocimiento" es el recurso principal y la verdadera riqueza de la sociedad.

Pocos líderes empresariales podían haber pronosticado este desarrollo allá en 1870, cuando las grandes empresas, como las que hoy conocemos, estaban empezando a tomar forma. La razón no era tanto una falta de previsión, como la inexistencia de precedentes. En aquel tiempo, la única gran organización permanente que había era el ejército.

No es extraño, por tanto, que su estructura de mando-y-control llegase a ser el modelo para los hombres que estaban montando, junto a ferrocarriles transcontinentales, fábricas de acero, bancos modernos, y grandes-almacenes.

El modelo de mando, con muy pocos arriba dando órdenes y muchos abajo obedeciéndolas, se mantuvo como norma durante casi 100 años. Pero nunca fue algo tan estático como su longevidad podría sugerir. Al contrario, empezó a cambiar casi en seguida, según el "conocimiento" especializado de todo tipo fluía a la empresa. El primer ingeniero formado-en-la-universidad para la industria manufacturera fue contratado en Alemania en 1867, y al cabo de cinco años había montado un departamento de investigación. Otros especialistas siguieron el ejemplo, y en tiempos de la Primera Guerra Mundial las familiares funciones típicas de un fabricante habían sido ya desarrolladas: investigación e ingeniería, fabricación, ventas, finanzas y contabilidad, y, un poco más tarde, personal.

Más importante todavía por su impacto en la empresa -y en la economía mundial en general- fue otro desarrollo dirigido-al-management que tuvo lugar en este tiempo. Fue la aplicación del management al trabajo manual, en forma de "training", de adiestramiento. Hijo de la necesidad en tiempos de guerra, el training propulsó la transformación de la economía mundial en los últimos treinta años, ya que permite a los países de salarios-bajos hacer algo que la teoría económica tradicional había dicho que nunca podría hacerse: Convertirse en competidores eficaces -siguiendo con salarios bajos- casi de la noche a la mañana.

Hasta la Primera Guerra Mundial, fue axiomático que era necesario mucho tiempo (Adam Smith dijo varios cientos de años) para que un país o una región desarrollasen una tradición de trabajo, así como la destreza en técnicas manuales y de organización que se necesita para producir y comercializar un determinado producto, ya se trate de tejidos de algodón o de violines. Pero durante la Primera Guerra Mundial, gran número de personas preindustriales, totalmente sin cualificar, tuvieron que convertirse en trabajadores productivos prácticamente sin apenas tiempo.

Para satisfacer esta necesidad, las empresas de Estados Unidos y del Reino Unido empezaron a aplicar los principios del "scientific management" de Frederick Taylor, desarrollados entre 1885 y 1910, para el adiestramiento sistemático a gran escala de trabajadores de cuello-azul. Analizaron las tareas y las dividieron en operaciones sin especialización y que por tanto pudieran ser aprendidas muy rápidamente. Desarrollado nuevamente en la Segunda Guerra Mundial, el "training" fue posteriormente utilizado por los japoneses y, veinte años más tarde, por los surcoreanos, quienes hicieron de él la base del fenomenal desarrollo de su país.

Durante los años 1910 y 1920, el management fue aplicado a muchas más áreas y aspectos de la actividad de fabricación. La descentralización, por ejemplo, surgió para combinar las ventajas de ser grande ~ las de ser pequeño dentro de una misma empresa. La contabilidad pasó desde la "teneduría de libros" al análisis y control. La planificación perdió con el tiempo la costumbre de los "gráficos Gantt" diseñados en 1917 y 1918 para planificar la producción de guerra y lo mismo sucedió con el uso de lógica analítica y estadísticas, que usaban la cuantificación para convertir la experiencia y la intuición en definiciones, información, y diagnosis. El marketing evolucionó igualmente cuando se aplicaron conceptos de management a la distribución y a la venta.

Por otra parte, ya a mediados de los años 1920 y a principios de los 1930, algunos pioneros del management (Thomas Watson Sr. en la joven IBM, el General Robert E. Wood en Sears Roebuck, y Elton Mayo en la Harvard Business School, entre ellos) empezaron a poner en duda el modo en que estaba organizada la fabricación. Finalmente, llegaron a la conclusión de que la línea de montaje era un arreglo a corto plazo, a pesar de su tremenda productividad: era una mala economía debido a su inflexibilidad, al uso inadecuado de los recursos humanos, y a una ingeniería incluso peor. Así que empezaron a pensar en lo que con el tiempo condujo a la "automatización" como la manera de organizar el proceso de fabricación, y a la "Teoría Y", el trabajo en equipo, a los círculos de calidad, y a la organización basada-en-la-información, como manera de dirigir los recursos humanos.

Cada una de estas innovaciones del management representó la aplicación del conocimiento al trabajo, la utilización de un sistema y de una verdadera Información en lugar de conjeturas, de un trabajo muscular, y de las consiguientes fatigas. Cada innovación, para usar términos de Frederick Taylor, reemplazó el "trabajar más duro" por el "trabajar más inteligentemente".

El poderoso efecto de estos cambios se hizo evidente durante la Segunda Guerra Mundial.

Hasta el mismo final los alemanes fueron, con mucho, los mejores estrategas. Y como tenían la ventaja de unas líneas interiores mucho más cortas, necesitaban muchas menos tropas de apoyo y podían igualar a sus enemigos en fuerzas de combate. Con todo, vencieron los aliados -una victoria lograda por el management-.

Estados Unidos tenía casi tantos hombres de uniforme -una quinta parte de la población- como todos los demás beligerantes juntos. Y no obstante producía más material de guerra que el conjunto de todos los demás. Y se las compuso para llevar aquel material a frentes de combate tan distantes como China, Rusia, África, y Europa occidental. No es de extrañar, pues, que al final de la guerra casi todo el mundo conociera perfectamente el management.

O que el management emergiese como una clase de trabajo reconociblemente distinto, que pudiese estudiarse y ser convertido en una disciplina -como sucedió en cada uno de los países que ha ejercido un liderazgo económico durante el periodo de posguerra-.

Pero, también, después de la segunda Guerra Mundial empezamos lentamente a ver que el management no es sólo business management. Tiene que ver con todo esfuerzo humano que reúne en una organización a gentes con variedad de conocimientos y técnicas. Y puede ser intensamente aplicado en hospitales, universidades, iglesias, organizaciones artísticas, y agencias de servicios sociales de cualquier tipo. Esas instituciones del "tercer sector" han crecido más rápidamente que las empresariales o las del gobierno en todos los países desarrollados, desde la segunda Guerra Mundial. Y sus líderes están resultando cada vez más conscientes del management. Porque pese a que la necesidad de dirigir voluntarios o recaudar fondos puede diferenciar a los managers "non-profit" de sus pares "for-profit", muchas de sus responsabilidades son las mismas -entre ellas, definir la estrategia correcta y los objetivos, hacer que la gente se desarrolle, medir resultados y actuaciones, y hallar mercados para los servicios de la organización-.

Ello no quiere decir que nuestro conocimiento del management sea completo. La educación en management de hoy día está siendo objeto de muchas críticas, muchas de ellas justificadas. Lo que sabíamos sobre management hace cuarenta años y lo que hemos codificado en nuestros sistemas de educación organizada en management- no ayuda necesariamente a los managers a responder a los retos con que se enfrentan hoy. No obstante, aquel conocimiento fue el fundamento de la espectacular expansión que la economía mundial ha experimentado desde 1950, tanto en los países desarrollados como en los que están desarrollándose.

Y lo que ha hecho que aquel conocimiento sea muy anticuado fue, en gran medida, su propio éxito al apresurar el cambio desde trabajo manual al trabajo "de conocimiento" en las organizaciones empresariales.

Para tomar un sólo ejemplo, tenemos ahora una gran necesidad de nuevos conceptos y métodos de contabilidad. Como han puntualizado expertos como Robert Kaplan, muchos de los supuestos en que se basa nuestro sistema no son ya válidos. Por ejemplo, los tratados de contabilidad asumen que la industria manufacturera es la principal; de hecho, las industrias de servicios y de información son ahora más importantes en todos los países desarrollados. También asumen que una empresa produce solamente un producto, mientras que prácticamente toda empresa moderna fabrica gran cantidad de productos diferentes.

Pero sobre todo, la contabilidad de costes, aquel arrogante invento de mediados los años 1920, asume que el 80% de todos los costes son atribuibles a la mano de obra directa. En realidad, la mano de obra en las avanzadas industrias manufactureras de hoy no representa más del 8% al 12% de todos los costes.

Y los procesos usados en industrias como la automovilística y la del acero, en las que los costes de mano de obra son más altos, están claramente anticuados.

Los esfuerzos para diseñar sistemas contables que reflejen cambios como éstos -y proporcionen una correcta información a los managers- están ahora llevándose a cabo. Pero están en sus etapas iniciales. Como lo están nuestros esfuerzos para encontrar soluciones a otros importantes retos en management estructuras que trabajen para organizaciones basadas-en-la-información; modos de aumentar la productividad de trabajadores "de conocimiento"; técnicas para dirigir empresas ya existentes y desarrollar al mismo tiempo otras nuevas y muy diferentes; modos de edificar y dirigir empresas verdaderamente globales; y muchos más.

El management surgió en países desarrollados. ¿De qué modo afecta su auge al mundo que está en desarrollo?. Tal vez el mejor modo de responder a esta pregunta sea empezar por lo obvio: el management y la gran empresa, junto con nuestra nueva capacidad de comunicaciones, han creado una economía verdaderamente global. En este proceso, han cambiado lo que los países deben hacer para participar eficazmente en tal economía y para alcanzar el éxito económico.

En el pasado, los papeles estelares de la economía del mundo se basaban siempre en el liderazgo en innovación tecnológica. Gran Bretaña se convirtió en gran poder económico a finales del siglo dieciocho y principios del diecinueve mediante la innovación en la máquina de vapor, máquinas-herramientas, textiles, ferrocarriles, producción de hierro, seguros, y banca internacional.

La estrella económica de Alemania empezó a brillar en la segunda mitad del siglo diecinueve por la innovación en química, electricidad, electrónica, óptica, acero, y la invención de la banca moderna. Estados Unidos surgió como poder económico en la misma época a través del liderazgo innovador en acero, electricidad, telecomunicación, electrónica, automóviles, agronomía, equipo para oficinas, maquinaria agrícola, y aviación.

Pero el gran poder económico que surgiría en este siglo -Japón- no ha sido un pionero tecnológico en área alguna. Su ascendente estriba rotundamente en el liderazgo en management. Como ya he dicho anteriormente, los japoneses aprendieron las lecciones del éxito de management de América durante la Segunda Guerra Mundial mucho más claramente de lo que lo hicimos nosotros mismos -especialmente respecto a dirigir a la gente como un recurso y no como un coste-. En consecuencia, ellos adaptaron la nueva "tecnología social" del oeste -el management- para que encajara con sus propios valores y tradiciones. Adoptaron (y adaptaron) la teoría de organización para convertirse en los más concienzudos practicantes de la descentralización del mundo entero. (Antes de la Segunda Guerra Mundial Japón había sido completamente centralizado) - Y empezaron a practicar el marketing cuando la mayoría de empresas americanas solamente lo estaba predicando.

Japón comprendió también, antes que otros países, que el management y la tecnología juntos habían cambiado el panorama económico. El modelo mecánico de organización y tecnología, que nació a finales del siglo diecisiete cuando un oscuro físico francés diseñó un prototipo de máquina de vapor, llegó a su fin en 1945, cuando la primera bomba atómica explotó y empezó a funcionar el primer ordenador. Desde entonces, el modelo tanto para tecnología como para organizaciones ha sido un modelo biológico -interdependiente, intensivo-en-conocimiento, y organizado mediante el flujo de la información-.

Consecuencia de este cambio ha sido que las industrias que han sido las forjadoras de la empresa durante los últimos cien años -industrias como la del automóvil, del acero, electrónica de consumo, y aparatos de todo tipo - están en crisis. Y ello es así incluso donde la demografía parece ir a su favor.

Por ejemplo, países como México y Brasil tienen una abundante oferta de gente joven que puede ser fácilmente adiestrada para trabajo manual semicalificado. Las industrias mecánicas parecían ser el encaje perfecto. Pero, como han visto los competidores en cada nación industrial, la producción mecánica resulta anticuada a menos que se automatice; eso es, a menos que se reestructure alrededor de la información. Tan sólo por esta razón, la educación es tal vez el mayor reto de "management" con que se enfrentan los países en desarrollo.

Otro modo de llegar a la misma conclusión consiste en considerar el segundo hecho con que los países en desarrollo deben contar: los países desarrollados ya no les necesitan como lo hicieron durante el siglo diecinueve. Puede ser hipérbolo decir, como el líder de los consultores de management de Japón, Kenichi Ohmae, ha dicho, que Japón, Norteamérica y Europa occidental pueden existir por sí mismos sin los dos-tercios de la humanidad que vive en países en desarrollo. Pero es un hecho que durante los últimos 40 años, los países de esta llamada tríada se han convertido en esencialmente auto-suficientes, excepto en cuanto a petróleo. Ellos producen más alimentos de los que pueden consumir -en claro contraste con el siglo diecinueve-. Producen algo así como tres-cuartos de todos los artículos manufacturados y servicios del mundo. Y, entre ellos, proveen al mercado para una proporción igual.

Esto plantea un serio problema para los países en desarrollo, incluso los más grandes de ellos como China e India: porque no pueden esperar convertirse en poderes económicos importantes siguiendo la trayectoria de la evolución de la empresa y del management -ello es, empezando con industrias y procesos de producción del siglo diecinueve y principios del veinte, basados principalmente en la fuerza-de-trabajo manual-. Puede que demográficamente no tengan otra elección, claro. Y es posible que puedan incluso empezar a ponerse al día. Pero ¿podrán salir adelante definitivamente algún día?. Lo dudo.

Durante los últimos doscientos años, ningún país se ha convertido en un importante poder económico siguiendo las huellas de líderes anteriores. Cada uno empezó con lo que eran, en aquella época, industrias avanzadas y avanzados procesos de producción y distribución. Y cada uno, muy rápidamente, se convirtió en un líder en management. Hoy, sin embargo, en parte debido a la automatización de la información y a la tecnología punta, pero en una parte mucho mayor aún, a causa de la demanda de gente competente en todas las áreas de management, el desarrollo exige una base de "conocimiento" que muy pocos países en desarrollo poseen o pueden permitirse.

La pregunta clave en el desarrollo económico reside hoy en cómo crear rápidamente un adecuado "conocimiento" en la clase de los managers ("managerial knowledge"). Y es también una pregunta para la que no tenemos aún respuesta.

Los problemas y retos de que hemos hablado hasta ahora son, en su mayor parte, problemas internos del management y de la empresa. Pero el reto más importante para el management en países en desarrollo es el resultado de un cambio externo que yo llamo "socialismo de fondos de pensiones" [Usé este término por primera vez en mi libro de 1976, The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America (New York: Harper & Row)]. Me refiero, desde luego, al cambio de los títulos de propiedad de empresas públicas a los administradores institucionales de los empleados del país en cuestión, principalmente a través de sus fondos de pensiones.

Socialmente, este es el desarrollo más positivo del siglo veinte, porque resuelve la "Cuestión Social" que afligió al siglo diecinueve -el conflicto entre "capital" y "trabajo"- combinando los dos. Pero también ha creado la más violenta turbulencia para el management y para los managers desde que surgieron hace un siglo. Porque los fondos de pensiones son la causa fundamental de la explosión de absorciones hostiles (OPA) de los últimos años; y nada ha trastornado, sacudido, y desmoralizado tanto a los managers como la absorción hostil (OPA).

Ciertamente, en este sentido, las absorciones son solamente un síntoma de las preguntas fundamentales que el socialismo de fondos de pensiones plantea acerca de la legitimidad del management. ¿Ante quién son responsables los managers?. ¿De qué son responsables?. ¿Cuál es el propósito y la razón fundamental de las grandes empresas en manos del público?

En 1986, el último año sobre el que tenemos cifras, los fondos de pensiones de los empleados de América poseían más del 40 % del capital propio de las (compañías de EE.UU. y más de dos-tercios del capital propio de las mil mayores compañías.

Los fondos de grandes instituciones (empresas, estados, ciudades, instituciones de servicio público y no-lucrativas tales como universidades, distritos escolares, y hospitales) daban razón de tres cuartas partes de estas tenencias. Los fondos de individuos (empleados de pequeñas empresas y trabajadores autónomos) formaban la otra cuarta parte.

(Los fondos mutuos, que también representan ahorros de asalariados más que de "capitalistas", detentan entre 5 y 10 % de la suma de capitales propios de todas las empresas del país).

Estas cifras significan que los fondos de pensiones son ya los principales proveedores de capital en Estados Unidos. Desde luego, es casi imposible montar un negocio nuevo o ampliar uno existente a menos que se pueda disponer de dinero de fondos de pensiones.

En los próximos años, las tenencias de los fondos se harán incluso mayores, siquiera porque los empleados del gobierno federal tienen ahora un fondo de pensiones que invierte en acciones ordinarias. Por tanto, hacia el año 2000, los fondos de pensiones detentarán al menos dos terceras partes del capital social de todas las compañías de EE.UU., excepto las más pequeñas. A través de sus fondos de pensiones, los empleados estadounidenses serán los verdaderos propietarios de los medios de producción del país.

El mismo desarrollo, con un desfase de unos diez años, está teniendo lugar en Gran Bretaña, Japón, Alemania Federal, y Suecia. También empieza a aparecer en Francia, Italia y los Países Bajos.

Este asombroso desarrollo no estaba previsto, pero era inevitable -resultado de varios factores interdependientes-. Primero está el cambio de la distribución de ingresos, que en los países desarrollados no-comunistas destina algo así como el 90 % del PNB al fondo salarial. (La cifra varía del 85 % en EE.UU. a] 95 % o más en los Países Bajos y Dinamarca). Desde luego, los "ricos" han resultado carecer de importancia en los países desarrollados, por mucho que dominen las páginas de sociedad y exciten a los televidentes. Incluso los muy ricos se convierten realmente en mucho más pobres en este siglo si sus ingresos se ajustan por la inflación y los impuestos. Para estar en la misma línea que el "magnate" de 1900, el "super-rico" de hoy necesitaría un patrimonio neto de al menos 50.000 millones de dólares -quizá incluso 100.000 millones- e ingresos en proporción. Puede que unos pocos jeques árabes del petróleo lleguen a ello, pero absolutamente nadie en un país desarrollado.

Al mismo tiempo, los ingresos reales de los asalariados han aumentado enormemente. A pocos empleados de la América de 1900 les sobraba algo después de pagar los plazos de la hipoteca o las primas del seguro de entierro.

Pero desde entonces, los ingresos reales y el poder adquisitivo del trabajador industrial americano han aumentado veinte veces, pese a que el número de horas trabajadas ha bajado un 50 %. Lo mismo ha ocurrido en todos los demás países industrialmente desarrollados. Y donde más rápidamente ha ocurrido es en Japón, donde la renta real de los trabajadores industriales puede muy bien ser ahora treinta veces más de lo que era hace ochenta años.

La demanda producida por esta renta es esencialmente ilimitada, porque estamos, una vez más, en medio de un período intensamente creativo. En los sesenta años entre 1856 y la Primera Guerra Mundial, aparecía cada catorce meses, como promedio, una innovación técnica o social que conducía casi inmediatamente a una nueva industria. Y esta explosión empresarial es la razón fundamental del progreso de los magnates. Necesitábamos gente como J.P. Morgan, John D. Rockefeller Sr., Andrew Carnegie, Friedrich Krupp, y la familia Mitsui, que pudieran financiar industrias enteras de su propio bolsillo privado. Las innovaciones técnicas y sociales se están dando hoy con igual rapidez. Y el efecto de toda esta energía, ingenio e inventiva es, desde luego, que las compañías; y los países necesitan enormes sumas de capital para mantenerse, por no hablar de progresar -sumas que son varios órdenes de magnitud mayores que las que los magnates tenían que aportar hace ochenta años-.

Realmente, los ingresos antes-de-impuestos totales de los mil perceptores de más altos ingresos de América apenas bastan para cubrir por más de tres o cuatro días las necesidades de capital de la industria privada del país. Esto es así en todos los países desarrollados. En Japón, por ejemplo, los ingresos antes-de-impuestos de los dos mil perceptores de más altos ingresos del país no representan más que lo que la industria privada del país invierte en dos o tres días.

Estos acontecimientos económicos nos habrían forzado en todo caso a convertir a los trabajadores en "capitalistas" y dueños de recursos productivos. Que los fondos de pensiones se convirtieran en el vehículo -y no los fondos mutuos o las inversiones individuales directas en acciones, como todo el mundo pensaba hace treinta años- es el resultado del cambio demográfico que ha aumentado las expectativas de vida en países desarrollados, pasando de la edad de cuarenta años a la de setenta-y-muchos. El número de personas ancianas es demasiado elevado, y los años durante los que precisan de unos ingresos son demasiados, para que tengan que depender del apoyo de sus hijos. Deben confiar en dinero que ellos mismos han colocado aparte durante sus años con ingresos -y este dinero tiene de estar invertido durante largos períodos de tiempo-.

Que la sociedad moderna exige una identidad de interés entre empresa y empleado ya hace largo tiempo que fué visto, no solamente por socialistas pre-Marxistas tales como Saint-Simon y Fourier en Francia y Robert Owen en Escocia, sino también por economistas clásicos como Adam Smith y *David Ricardo*.

Los Intentos de satisfacer esta necesidad mediante la participación de trabajadores en la propiedad de empresas se remonta a más de ciento cincuenta años atrás. Y todos fracasaron sin excepción.

En primer lugar, la propiedad por parte del trabajador no satisface sus necesidades básicas financieras y económicas. Pone todos los recursos financieros del trabajador en la empresa que le da empleo. Pero las necesidades de los trabajadores son principalmente a largo plazo, particularmente la necesidad de Ingresos cuando se jubile dentro de muchos años. Así que, para que sea una inversión sensata para sus trabajadores-propietarios-, una empresa ha de prosperar durante mucho tiempo -y tan sólo una empresa de cada cuarenta o cincuenta lo consigue-. Ciertamente, algunas incluso sobreviven bastante tiempo. Pero la propiedad por los trabajadores también destruye empresas porque siempre conlleva una inadecuada formación de capital, inadecuada inversión en investigación y desarrollo, y una testaruda resistencia al abandono de productos, procesos, instalaciones, tareas, y normas de trabajo pasados de moda, improductivos, y obsoletos.

Zeiss Optical Works, la más antigua empresa propiedad-de-trabajadores que existe, perdió su posición de líder en óptica de consumo en favor de americanos y japoneses precisamente por este motivo. Una y otra vez los trabajadores-propietarios de Zeiss prefirieron la satisfacción inmediata -mayores salarios, primas y beneficios- a la inversión en investigación, nuevos productos y nuevos mercados. La propiedad por parte de los trabajadores es la razón principal del casi-colapso de la industria en la Yugoslavia contemporánea. Y sus deficiencias están perjudicando tan enormemente a la industria de China continental que los líderes del país están tratando de cambiar a "contract management", lo que ampliará la autonomía directiva y controlará el poder de los "comités de trabajo" (work councils) y de los trabajadores-propietarios.

Pero con todo, la propiedad de los medios de producción por parte de los trabajadores no es solamente un concepto razonable, sino que es también inevitable. El poder sigue a la propiedad, dice el viejo axioma. Tanto James Madison, en "Federalist Papers", como Karl Marx, lo tomaron del filósofo inglés del siglo diecisiete James Harrington quién, a su vez, lo había tomado de Aristóteles. Puede encontrarse también escritos de principios de Confucio. Y puesto que la propiedad ha pasado a manos de los asalariados en todos los países desarrollados, el poder ha de ser lo que siga. Bien que, a diferencia de cualquier otra propiedad de los medios de producción por parte del trabajador, el socialismo de fondos de pensiones mantiene la autonomía y responsabilidad de empresa y management, la libertad de mercados, la competencia, y la capacidad de cambiar e innovar.

Pero el socialismo de fondos de pensiones no funciona del todo hasta ahora. Podemos resolver los problemas financieros y económicos que presenta.

Sabemos, por ejemplo, que un fondo de pensiones no debe invertir más que una pequeña fracción de patrimonio, quizá un 5 %, en acciones de su propia compañía o de cualquier compañía, en total. Sabemos mucho, aunque no lo bastante aun, sobre cómo invertir el dinero de los fondos de pensiones. Pero todavía tenemos que resolver el problema sociopolítico básico: cómo incorporar el hecho consumado de la propiedad-por-el-empleado al gobierno de los fondos de pensiones y de las empresas.

Los fondos de pensiones son los dueños legales de las compañías en las que invierten. Pero no solamente no tienen "interés de propietario" alguno; como fideicomisarios de los beneficiarios finales, los empleados, también están legalmente obligados a no ser nada más que "inversores" y, encima, inversores a corto-plazo. Ésta es la razón de que sea la propiedad-por-el-trabajador lo que ha hecho posible la absorción hostil. Porque, como fideicomisarios, los fondos de pensiones deben vender, si alguien oferta más que el precio de mercado.

Si las absorciones hostiles benefician a los accionistas es un asunto acaloradamente debatido. Lo que está fuera de dudas es que tienen serios efectos secundarios económicos. El temor a una absorción hostil no es el único motivo de que las directivas de empresas americanas tiendan a subor-dinarlo todo -posición en el mercado, investigación, desarrollo de productos, servicio, calidad, innovación- al plazo corto. Pero es ciertamente un motivo importante. Además, la absorción hostil es un ataque frontal al management y a los managers. Desde luego, lo que hace que la mera amenaza de una absorción sea tan desmoralizadora para los managers (especialmente para los mandos intermedios y para los profesionales, de quienes una empresa depende para su buena marcha) es el escasamente disimulado desprecio por parte de los "raiders" de lo que el management considera trabajo productor-de-riqueza, y su subordinación a la especulación financiera.

Por su parte, los raiders y sus respaldadores financieros mantienen que la directiva es únicamente responsable ante los accionistas sean cuales sean sus deseos, aunque éstos no representen otra cosa que ganancias especulativas c corto-plazo y el desmantelamiento de activos. Esto es ciertamente lo que dice la ley. Pero la ley fué escrita para las condiciones de los negocios a principios del siglo diecinueve, mucho antes de que la gran empresa y el management vieran la luz. Y si bien cada país de libre-mercade tiene leyes similares, no todos los países se atienen a ellas.

En Japón, por ejemplo, la costumbre dicta que las grandes compañías existen principalmente en atención a sus empleados, excepto en caso de quiebra, y el comportamiento de la economía japonesa e incluso de los accionistas japoneses seguro que no han sufrido consecuencia alguna.

También en Alemania Federal, las grandes empresas son vistas como "empresas que funcionan bien", cuya conservación y buena marcha son de interés nacional y están antes que los intereses de los accionistas.

Tanto Japón como Alemania han organizado un sistema extra-legal pero altamente eficaz para que las directivas de las empresas, sin embargo, sigan siendo responsables, por medio del control de votos ejercido por los grandes bancos comerciales de ambos países. Ni en Estados Unidos ni en el Reino Unido existe tal sistema, ni podría posiblemente montarse. Y hasta en Japón y Alemania, la influencia de los bancos se debilita con rapidez.

Así que debemos pensar en que- es aquello por lo que las directivas deben ser responsables; y cómo, y a través de quién, puede liberárselas de responsabilidad. El interés de los accionistas, tanto a plazo corto como largo, es sin duda una de las áreas. Pero es solamente una.

Una cosa está clara para cualquiera con un ligero conocimiento de la historia política o económica: hoy día la afirmación de "absoluta soberanía del accionista" (de la que el boom de absorciones es la manifestación más espectacular) es el último vitor del capitalismo básicamente preindustrial del siglo diecinueve. Viola el sentido de la justicia de muchísima gente -como confirma el gran aumento de "populismo" y retórica anti-Wall Street en la campaña presidencial 1988-.

Pero lo que es todavía más importante, ninguna economía puede funcionar si antepone lo que Thorsten Veblen llamó hace setenta años "el instinto adquisitivo" al "instinto de oficio".

La empresa moderna, especialmente la empresa grande, puede desempeñar su función económica -incluyendo obtener beneficios para los accionistas- solamente si está siendo dirigida para un plazo largo. Las inversiones, sean en personas, en productos, en instalaciones, en procesos, en tecnología, o en mercados, requieren varios años de gestación antes de que haya siquiera un "bebé", por no hablar de resultados ya crecidos.

En conjunto, hay demasiadas cosas en la sociedad -empleos, carreras, comunidades- que dependen de la fortuna económica de grandes empresas para subordinarlas por entero a los intereses de cualquier grupo, incluyendo los accionistas.

Cómo hacer que los intereses de los accionistas -y esto, claro, significa fondos de pensiones- sean compatibles con las necesidades de la economía y la sociedad es, por tanto, el gran problema que el socialismo de fondo-dependencias ha de resolver y ello ha de hacerse de un modo que haga responsables a los directivos, especialmente por su actuación económica y financiera, y sin embargo les permita dirigir cara al largo plazo. El modo en que respondamos a este reto definirá la forma y el puesto del management, así como la estructura, si no la supervivencia, de la economía de libre-mercado. También determinará la aptitud de América para competir en una economía mundial en la que las estrategias competitivas a largo-plazo serán cada vez más la norma.

Finalmente, **¿qué es el management?**. ¿Es un saco de técnicas y trucos?. ¿Un puñado de herramientas analíticas como las que enseñan en las business schools?. Estas son importantes, ciertamente, como importantes son para el médico el termómetro y los conocimientos de anatomía. Pero lo que la evolución y la historia del management -sus éxitos y sus problemas- enseñan es que el management es, por encima de todo lo demás, un conjunto de pocos principios esenciales.

Para ser precisos:

1.- El management se ocupa de seres humanos. Su cometido es hacer que las personas sean capaces de actuar conjuntamente, hacer que sus fortalezas sean efectivas y sus debilidades irrelevantes. Esto es cuanto pretende la organización, y ésta es la razón por la que el management es el factor crítico y determinante. En estos tiempos, prácticamente todos nosotros estamos empleados en instituciones dirigidas, grandes y pequeñas, con y sin fin lucrativo -y ello es especialmente así en lo que atañe a la gente con estudios-.

Dependemos del management para nuestro sustento y nuestra capacidad para contribuir y triunfar. Ciertamente, nuestra capacidad para contribuir en algún modo a la sociedad depende usualmente tanto del management de la empresa en que trabajamos como de nuestra propia capacidad, dedicación y esfuerzo.

2.- Puesto que el management trata de la Integración de las personas en una empresa común, el management está profundamente encajado en la cultura. Lo que los managers hacen en Alemania Federal, en Gran Bretaña, en Estados Unidos, en Japón, O en Brasil es exactamente lo mismo. Cómo lo hacen puede ser muy diferente. Así, uno de los retos básicos con que se encuentran los managers de un país en desarrollo es encontrar e identificar aquellas partes de su propia tradición, historia y cultura que pueden utilizarse como bloques de construcción.

La diferencia entre el éxito económico de Japón y el relativo atraso de la India, por ejemplo, se explica en gran parte por el hecho de que los managers japoneses pudieron plantar conceptos de management importados en su propia tierra cultural y hacerlos crecer.

Si los líderes de China pueden hacer lo mismo -o si su gran tradición ha de resultar un impedimento para el desarrollo del país- queda por ver.

3.- Cada empresa necesita objetivos simples, claros y unificadores. Su misión ha de ser lo bastante clara y lo bastante grande como para proporcionar una visión común. Las metas que incluye han de ser claras, públicas, y reafirmadas con frecuencia. Actualmente estamos oyendo hablar mucho de la "cultura" de la organización.

Pero lo que realmente queremos decir con ello es el compromiso de una parte a otra de la empresa con unos objetivos comunes y unos valores comunes. Sin tal compromiso no hay empresa; hay solamente algo que hace llorar. La tarea del management es estudiar, fijar, y ejemplificar esos objetivos, valores y fines.

4.- Es también tarea del management facilitar que la empresa y cada uno de sus miembros crezcan y se desarrollen cuando cambian las necesidades y las oportunidades. Esto significa que cada empresa es una institución que aprende y enseña. Adiestramiento y desarrollo deben incorporarse a la empresa en todos los niveles -un adiestramiento y un desarrollo que no cesan nunca.

5.- Cada empresa se compone de personas con diferentes habilidades y conocimientos con muchas diferentes clases de trabajo. Por esta razón la empresa tiene que estar fundada en la comunicación y en la responsabilidad individual. Cada miembro de la empresa ha de pensar qué es lo que él o ella quiere lograr -y asegurarse de que los asociados conocen y comprenden ese fin-.

Cada uno tiene que pensar que es lo que él o ella debe a los demás -y asegurarse de que los demás lo comprenden y aprueban-. Cada uno tiene que pensar qué es lo que necesita de los demás -y asegurarse de que los demás saben lo que espera de ellos-.

6.- Ni la cantidad de producción ni los beneficios son, de por sí, un modo adecuado de medir la actuación del management y de la empresa. La posición en el mercado, la innovación, productividad, el desarrollo de la gente, la calidad, los resultados financieros -todos son cruciales para la marcha de la compañía y naturalmente para su supervivencia-. En cuanto a esto, una empresa es como un ser humano.

Lo mismo que necesitamos una diversidad de mediciones para apreciar la salud y la actuación de una persona, necesitamos una diversidad de mediciones para una empresa. La "performance" tiene que incorporarse a la empresa y a su management, ha de ser medida -o al menos juzgada- y tiene que mejorarse continuamente.

7.- Finalmente, lo que es más importante recordar sobre cualquier empresa es que no existen éxitos dentro de las paredes de la empresa. El verdadero éxito de una empresa es un cliente satisfecho. El éxito de un hospital es un paciente curado. El éxito de una escuela es un estudiante que ha aprendido algo y lo lleva a la práctica diez años más tarde. Dentro de la empresa no hay más que centros de costes. Los resultados, el éxito, existen solamente en el exterior.

Acerca del management, como acerca de cualquier otra área del trabajo humano, podría decirse mucho más. Las herramientas han de ser adquiridas y usadas.

Las técnicas y cualquier número de procesos y procedimientos han de aprenderse. Pero los managers que verdaderamente comprendan los principios bosquejados más arriba, y que se orienten ellos mismos según estos principios, llegarán a ser managers consumados y triunfadores -la clase de managers que levantan empresas productivas, triunfadoras y de éxito, a lo largo y ancho del mundo entero, y que establecen normas, dan ejemplos, y dejan, como admirable legado, una mayor capacidad para producir riqueza y una mayor visión humana-.

Publicado:

HARVARD BUSINESS REVIEW

SEP/OCT, 1988