

El futuro está escrito

Cinco grandes predicen lo que vendrá, por Peter Drucker, Esther Dyson, Charles Handy, Paul Saffo y Peter Senge

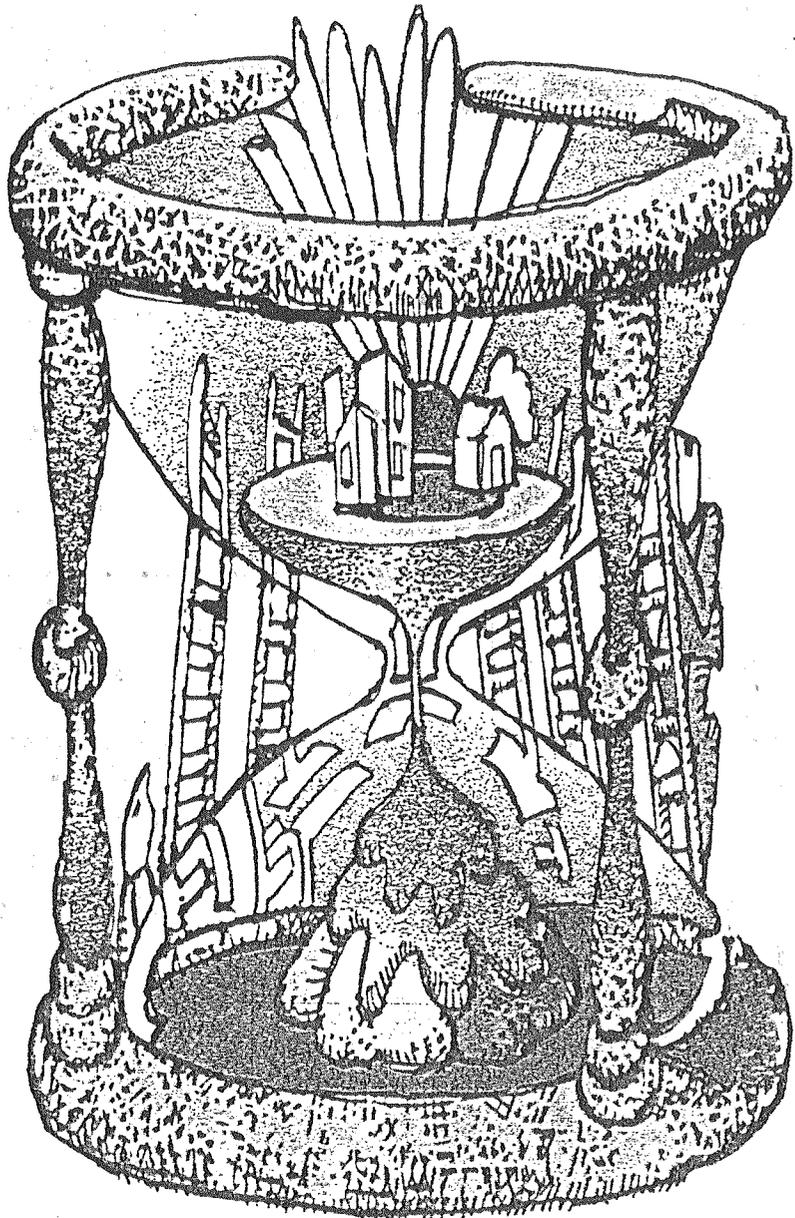
El instinto de vislumbrar el mañana es inherente al ser humano. Y si bien es cierto que el futuro no puede predecirse, como dice Peter Drucker, es posible prepararse para él. Por eso, es necesario conocer cuáles serán los problemas del próximo siglo, para sobrevivir a los cambios que ocurrirán. Los cinco pensadores y observadores más importantes de nuestro tiempo ya dieron su pronóstico y cada uno, a su manera, identificó los desafíos que tenemos por delante.

Estos no son ni técnicos ni racionales, sino esencialmente culturales: cómo dirigir a las organizaciones que crean y alimentan el conocimiento; cómo saber cuándo dejar las máquinas y confiar en el instinto y el criterio; cómo vivir en un mundo en el cual las empresas son cada día más visibles; y cómo preservar, individuos y organizaciones por igual, la capacidad para aprender.

El siguiente ensayo revela las ideas de Peter Drucker, escritor, consultor y profesor de varias generaciones de gerentes, quien durante más de 60 años pudo combinar la capacidad para observar la ciencia del management desde una óptica sistémica con una perspicaz visión de la condición humana; de Esther Dyson, editora de la carta de noticias *Release 1.0* y una de las analistas más inteligentes de la industria tecnológica; de Charles Handy, legendario ejecutivo de la industria petrolera convertido hoy en uno de los filósofos sociales y escritores más prolíficos; de Paul Saffo, director del Insti-

Lorenzo Amengual

tuto para el Futuro de California, y de Peter Senge, conferencista y pionero del aprendizaje organizacional en el Massachusetts Institute of Technology, recientemente designado presidente de la nueva Sociedad para el Aprendizaje Organizacional.



Traducido y reproducido con autorización de la Harvard Business Review. Este artículo fue originalmente publicado bajo el título en inglés "Implications of the present", por William A. Sahlman, septiembre-octubre 1997. Copyright © 1997 the President and Fellows of Harvard College, todos los derechos reservados. Esta traducción Copyright © 1997 the President and Fellows of Harvard College.

Un espejo en la pared, *por Esther Dyson*

Los gerentes han reflexionado mucho sobre las diversas oportunidades que ofrece la Internet. Pero, para poder vivir con éxito en un mundo conectado por red deberán cambiar también su composición mental. Dicho en términos sencillos, los ejecutivos y sus organizaciones tendrán que aprender a convivir con una visibilidad creciente y deberán enfrentar la pérdida de control sobre la imagen de la empresa. Las empresas han tratado siempre, con variados niveles de éxito, de controlar la forma en la que el mundo exterior las percibe; como ejemplo basta con observar la abundancia de personal dedicado a las relaciones públicas, las relaciones con los inversores, las relaciones con las empresas y demás personal "de relaciones". Su tarea va a

combinación de hechos reales, ficción y opiniones. Para vivir con esta transparencia, es necesario que los ejecutivos cambien radicalmente su forma de pensar: tienen que aprender que la empresa es lo que la gente percibe que es y su tarea consistirá en sacar ventaja de esa visibilidad.

Consideremos lo que ya está sucediendo con el mundo on-line. Ya pueden verse por Internet sites de "fanáticos" de la empresa —y también de "antifanáticos"— a cargo de individuos que no son empleados de la empresa ni están dirigidos por ella. Instintivamente, algunas compañías han salido en busca de estos pícaros sites, recurriendo habitualmente a una demanda por violación a los derechos de copyright o de marca registrada. Pero la represen-

competidores de Oracle) habló con absoluta franqueza sobre el desempeño reciente de su empresa en Europa Oriental. En esencia, dijo lo siguiente: "Nuestros clientes saben que 'metimos la pata', la competencia sabe que lo hicimos y queremos que entiendan que nosotros también lo sabemos". Permítanme explicarles las medidas que estamos tomando para resolver la situación. La honestidad de Stanek le hizo ganar muchos puntos entre los asistentes ese día, quienes habían ido preparados para escuchar —e ignorar— el tradicional discurso de relaciones públicas de la empresa. Además, dado que la gente puede comunicarse con tanta libertad por Internet, la forma en la que usted se maneje con sus empleados será casi tan visible como la forma en la que lo haga con sus clientes. En teoría, usted podría imponer como norma la lectura de todos los mensajes electrónicos enviados por los empleados desde las computadoras personales de la empresa. Sería una práctica perfectamente legítima, siempre que sus empleados estuvieran al tanto de ella. Pero, ¿qué posibilidades tiene usted de atraer y retener a los talentosos si aplica políticas como éstas? Y además, ¿en quién confiaría usted para que se ocupara de la lectura de todos esos mensajes? En otras palabras, en las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes y empleados, el límite de lo privado es sumamente reducido. El mundo puede ver fácilmente a las organizaciones por lo que verdaderamente son, no por lo que pretenden ser. Para los ejecutivos, este feedback involuntario, que es como mirarse al espejo, puede ser incómodo en un principio, pero es inevitable —y hasta podría ser muy útil. Las empresas y líderes que triunfen en los años venideros aprenderán a responder a ese feedback en lugar de tratar de destruirlo, y sabrán cómo influir en todo aquello que ya no pueden controlar.

Los ejecutivos tienen que aprender que la empresa es lo que la gente percibe que es y su tarea consistirá en sacar ventaja de esa visibilidad.

ser cada día más difícil. Internet no sólo permite que las empresas estén en contacto directo con sus clientes sin la ayuda de los canales de distribución y de la publicidad masiva o de la intermediación de la prensa, sino que también pone en contacto a quienes están fuera de ellas, de manera tal que hoy pueden conversar sobre las empresas sin tener que recurrir a esos mismos intermediarios.

En el mundo interconectado, usted no puede —y no cabría esperar que pudiera— controlar la imagen de su empresa; lo mejor que puede hacer es influir en ella. Todo lo que sucede o tiene que ver con una empresa termina siendo de conocimiento público —cualquier descuido, cualquier política, cualquier práctica. Usted no puede controlar lo que la gente dice sobre su empresa. Por Internet, la gente dirá lo que quiera decir, y esto puede ser una

lia es una táctica equivocada, excepto cuando se trata de casos extremos. Es mucho mejor admitir que es imposible dominar todo lo que ha sido creado a su imagen y semejanza. Los sites de los fanáticos pueden convertirse en los mejores anunciantes de una empresa. ¿No es mejor trabajar con sus creadores para poder influir en sus actividades? ¿Y no es mejor práctica contestar las quejas legítimas o incluso injustificadas de sus clientes que tratar de silenciarlas?

Cuando los demás saben, o pueden saber, tanto sobre usted la sinceridad es la mejor manera de ganar credibilidad. Roman Stanek, ejecutivo de Sybase, hizo exactamente eso en una conferencia que recientemente organicé en Europa. Frente a una audiencia integrada por ejecutivos de empresas de computación y de software (entre los que se encontraban sus eternos

La empresa de los ciudadanos, *por Charles Handy*

"El lenguaje es la ropa con la que se viste el pensamiento", dijo Samuel Johnson hace 200 años. La forma en la que hablamos tiñe de color nuestro pensamiento, y la forma en la que pensamos perfila nuestra forma de actuar. Somos prisioneros inconscientes de nuestro lenguaje. Aunque habitualmente esta limitación importa poco, cuando la sociedad o la cultura atraviesan tiempos de cambios trascendentales, el uso de términos antiguos para describir cosas nuevas puede ocultar a nuestros ojos el futuro que está emergiendo.

El viejo idioma de la propiedad y la titularidad ha perdido vigencia en la sociedad moderna, porque ya no describe lo que una empresa realmente es. El viejo lenguaje sugiere prioridades erróneas, deriva en políticas inadecuadas e ignora nuevas oportunidades. La idea

parte de instituciones de este tipo o exigirán un alto precio por sacrificar sus derechos.

Necesitamos un nuevo lenguaje que dé rienda suelta a nuestro pensamiento, y yo sugiero que sea el lenguaje de una sociedad o comunidad organizada.

Una empresa no debería considerarse como una porción de propiedad sino como una comunidad, aunque esa comunidad sea el resultado de un propósito común y no de un lugar común. Nadie es dueño de una comunidad.

Las comunidades, tal como las conocen las democracias, tienen constituciones que reconocen los derechos de sus diferentes sectores y que establecen los métodos de gobierno. A los miembros claves de esas comunidades se los considera ciudadanos y no empleados o "recursos humanos", ciudadanos que tie-

da prolongada, la existencia de un conjunto de valores coherente basados en haber tomado consciencia de la identidad de la organización, la predisposición al cambio y una apasionada preocupación por desarrollar en sus integrantes claves, a los que la empresa valora más que a sus activos físicos, la capacidad y la confianza en sí mismos.

Creo que esas condiciones se cumplen mejor cuando la empresa vive según el significado literal de la palabra compañía —compartir el pan— y se considera a sí misma como una comunidad y no como una propiedad.

¿Dónde estarían las diferencias si nos propusiéramos considerar a las empresas como comunidades? La diferencia clave está en que una comunidad es algo a lo que pertenecemos pero, al mismo tiempo, ella no le pertenece a nadie. Esta inversión del concepto de propiedad tiene implicancias para la forma en la que se rige una comunidad. Requiere una definición más precisa del vínculo que existe entre el individuo y la organización —vínculo al que podríamos llamar el contrato ciudadano— y también de las relaciones con las restantes partes interesadas, especialmente con los proveedores de capital, quienes deben recibir la recompensa debida. Finalmente, la cultura y el propósito de la comunidad deben infiltrarse a toda la organización.

A su debido tiempo, se desarrollará una nueva teoría de la empresa. Las ganancias son la sangre que mantiene viva a cualquier compañía, pero la vida es más que dejar que la sangre fluya; de lo contrario, no valdría la pena vivirla. Cuando las empresas comprendan esta verdad, comenzarán a interesarse por enriquecer la vida de las personas que trabajan para ellas. Con el tiempo, las leyes por las que se rijan las empresas habrán de cambiar para reflejar esta nueva realidad. Sin embargo, en primer lugar, necesitamos contar con un lenguaje que explique esta nueva teoría —un lenguaje de la comunidad y la ciudadanía, no de la propiedad. Tal como dijo Ludwig Wittgenstein, "las palabras generan hechos".

Una empresa no debería considerarse como una porción de propiedad sino como una comunidad, aunque esa comunidad sea el resultado de un propósito común.

de la empresa como la propiedad de los actuales titulares de sus acciones es confusa porque no deja en claro dónde reside el poder. En consecuencia, esta noción es una afrenta a la justicia natural porque no reconoce debidamente a las personas que trabajan para la empresa y que constituyen, sin duda, su principal activo. Decir que somos dueños de otra gente —tal como los accionistas implícitamente hacen— hasta podría considerarse inmoral. Además, el lenguaje de la propiedad y la titularidad es un insulto a la democracia. Una de las grandes paradojas de nuestra época es que son las organizaciones totalitarias y centralmente planificadas, propiedad de los de afuera, las que están proporcionando los medios materiales de las grandes democracias. Para la gente libre no es un placer ser un instrumento de los demás. Progresivamente, los mejores se resistirán a ser

nen derechos y responsabilidades. Aun cuando algunas entidades organizacionales como Internet hayan adoptado ya formas nuevas —que pueden ser modelos para el futuro— todavía carecemos de un idioma que las describa. Nadie es "dueño" de la Internet. Se trata, en realidad, de una comunidad que comparte un propósito común, que atiende a sus diversos sectores y recibe de ellos el respaldo necesario.

La empresa está cambiando; sin embargo, seguimos hablando de ella como si se tratara todavía de un oligopolio con licencia que se ha designado a sí mismo y que, en el mundo anglosajón, está dominado por las presiones del mercado bursátil. No obstante, los trabajos de investigación sobre las organizaciones duraderas y exitosas sugiere que lo que permite a una empresa triunfar en el largo plazo es la búsqueda de la inmortalidad o, por lo menos, de una vi-

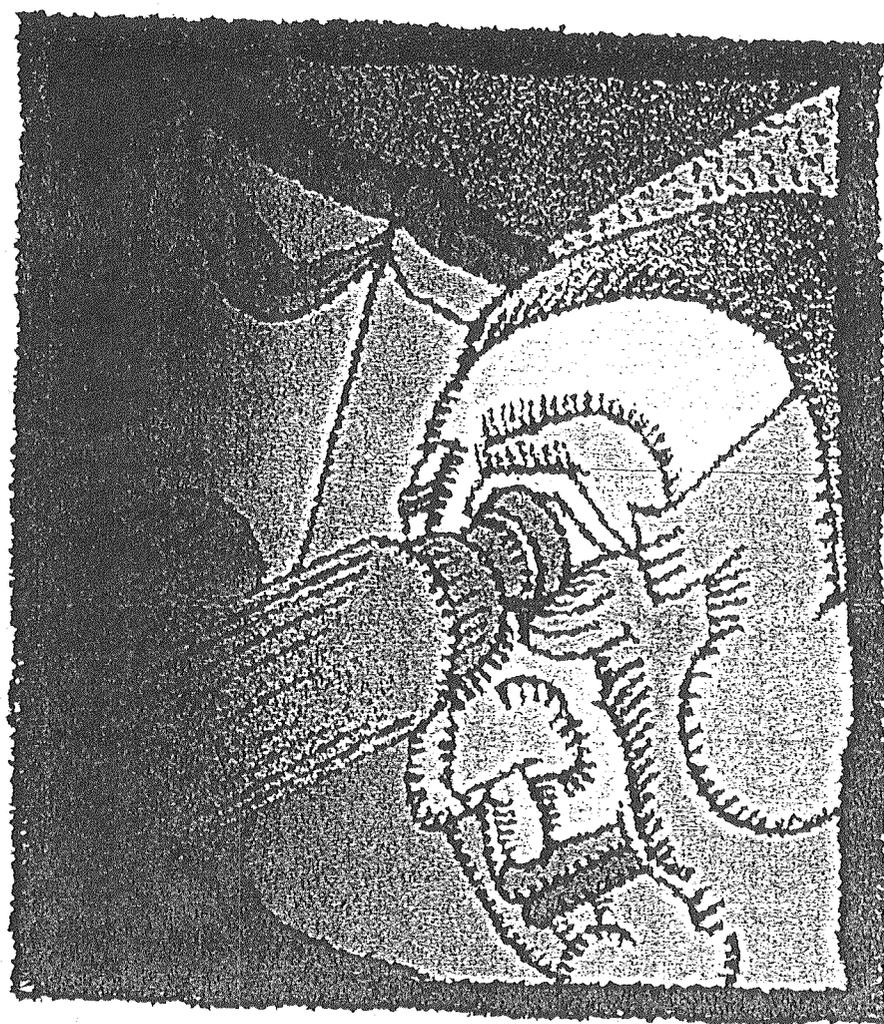
interdependencia entre estos tres tipos de líderes. Ninguno puede por sí solo crear un entorno que asegure la innovación continua y la difusión del conocimiento.

En cuanto al aprendizaje, después de seis años de una experiencia piloto en el terreno de la colaboración, como parte del Centro para el Aprendizaje Organizacional (OLC) del MIT, empresas como Ford, Shell Oil, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Chrysler, EDS, FedEx e Intel están descubriendo que el aprendizaje institucional duradero surge de estas tres actividades interrelacionadas:

- la investigación, es decir la búsqueda disciplinada del descubrimiento y la comprensión que deriva en una teoría y un método generalizables;
- la construcción de la capacidad, o sea el mejoramiento de las capacidades y el conocimiento de la gente para lograr resultados compatibles con sus más profundas aspiraciones personales y profesionales;
- la práctica, es decir todo lo que efectivamente sucede a diario en las organizaciones —personas que trabajan en conjunto para lograr resultados prácticos y construir el know-how necesario para el proceso.

Hoy, el proceso generador de conocimiento se encuentra profundamente fragmentado. En general, las tres actividades centrales están en manos de instituciones frecuentemente antagonistas: las universidades, las consultoras y las empresas. Es común que el resultado sea un trabajo de investigación intramuros que rara vez se aplica, o un proyecto de consultoría que ofrece recomendaciones para resolver los problemas pero que rara vez desarrolla en la gente la capacidad para dejar de crearlos, y una lucha continua por apagar los incendios que se desatan cuando los gerentes transitan de crisis en crisis.

Los profundos problemas sistémicos que afligen a nuestras instituciones y a nuestra sociedad no podrán revertirse hasta que redescubramos lo que hemos perdido en esta era de la especialización: la capacidad para res-



Lorenzo Amergual

Tendremos que renunciar al mito de los líderes como héroes aislados que dirigen sus organizaciones desde arriba.

petar e integrar la teoría, el desarrollo personal y los resultados prácticos. En verdad, los ex miembros empresarios del OLC, junto con el MIT, han decidido constituir la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional a fin de hacer precisamente esto.

En cierta forma, este cambio significa volver al antiguo modelo de comunidad: sociedades tradicionales que respetan por igual a sus mayores por su sabiduría, a sus maestros por la capacidad para ayudar a la gente a crecer, y a los guerreros, tejedores y agricultores por sus habilidades específicas. En los umbrales del nuevo milenio, enfrentamos dos desafíos críticos: cómo resolver los problemas pro-

fundos para los cuales el liderazgo jerárquico por sí solo ya es insuficiente, y cómo aprovechar la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para construir y compartir el conocimiento. Aunque pueda parecer una ironía, nuestras respuestas pueden llevarnos hacia un futuro basado en formas más antiguas —y más naturales— de organización: comunidades que cuenten con líderes eficaces y diversos, capaces de dar a sus organizaciones el poder necesario para aprender con el cerebro, el corazón y las manos. ●

© Gestión/Harvard Business Review

Comunidades de líderes y estudiantes,

por Peter Senge

Casi todos coinciden en que con el modelo de empresa de comando y control no podremos ingresar al siglo XXI. En un mundo de creciente interdependencia y rápidos cambios, ya no es posible resolver las cosas desde arriba. Tampoco es posible—tal como hoy están descubriendo los CEO— ejercer la función de mando sobre el personal para efectuar los profundos cambios sistémicos necesarios para transformar y preparar a las instituciones de la era industrial para la próxima era de los negocios. Progresivamente, las organizaciones exitosas van construyendo su ventaja competitiva a través de un menor control y un mayor aprendizaje, es decir creando y compartiendo el conocimiento de manera continua.

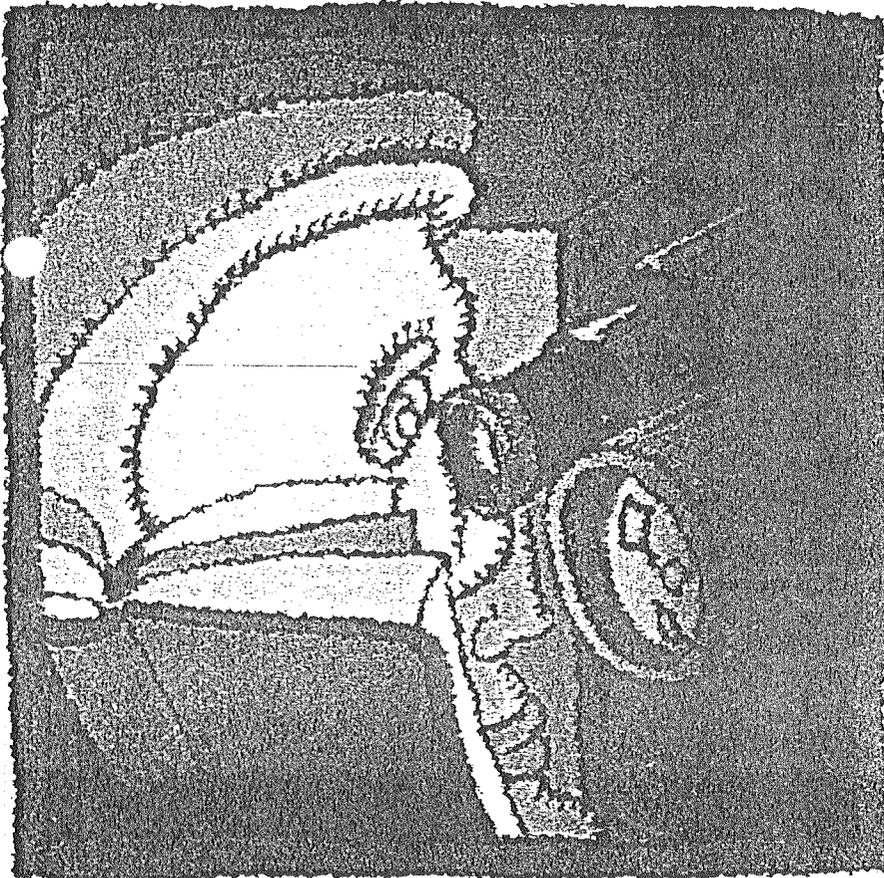
Nunca será exagerado nuestro análisis de las implicancias que este cambio podrá tener para la teoría y la práctica de la gestión. Pero bien podríamos comenzar repensando nuestros conceptos básicos de liderazgo y aprendizaje. Consideremos primero el liderazgo. En la era del conocimiento, finalmente tendremos que renunciar al

mito de los líderes como héroes aislados que dirigen sus organizaciones desde arriba. Las directivas que se aplican de manera verticalista, y aun cuando se las termine implementando, alimentan un entorno de miedo, desconfianza y competitividad interna que atenta contra la colaboración y la cooperación. Alientan la complacencia y no el compromiso, cuando sólo el compromiso genuino puede alimentar el coraje, la imaginación, la paciencia y la perseverancia necesarios para toda organización generadora de conocimiento. Por esas razones, el liderazgo del futuro se distribuirá entre individuos y equipos diversos que comparten la responsabilidad en la creación del futuro de la organización.

Para construir una comunidad de líderes dentro de una organización hace falta reconocer y desarrollar:

- líderes de línea locales, gerentes con una responsabilidad significativa sobre las áreas esenciales, tales como los gerentes de las unidades de negocios a quienes les corresponde introducir e implementar nuevas ideas;
- líderes ejecutivos, gerentes de nivel senior que sean los mentores de los líderes de línea locales y que se conviertan en sus "socios de pensamiento", que supervisen el cambio cultural mediante modificaciones en sus propias conductas y la de los equipos senior, y que sepan utilizar su autoridad para invertir en las nuevas infraestructuras del conocimiento, tales como los laboratorios de aprendizaje;
- personal de conexión interno, es decir personal sin autoridad formal, tales como los consultores, los profesionales de recursos humanos o los trabajadores de primera línea, que circulan dentro de la organización diseminando y alentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. En las organizaciones generadoras del conocimiento, hay una marcada

Progresivamente, las organizaciones exitosas van construyendo su ventaja competitiva creando y compartiendo el conocimiento de manera continua.



¿Es usted un amante de las máquinas?, por Paul Saffo

Esta pregunta concentró mi atención al leerla en un aviso de mimeógrafos en la edición del *Literary Digest* del 11 de junio de 1927. El autor anónimo responde a esta pregunta con la reconfortante certeza de que "quienes sean proclives a las máquinas" seguramente comprarán el mimeógrafo, depositando toda su fe en que realizará un trabajo nuevo e importante en aras de la reducción de los costos operativos y el aumento de la eficiencia.

Como es lógico, las empresas de computación y de software están recurriendo hoy al mismo aviso: compre nuestras máquinas para mejorar su negocio. Pero los gerentes amantes de las máquinas de hoy y del futuro deben tomar con cautela

vos deben conocer y comprender la lógica del trabajo realizado por las máquinas y, por encima de todo, saber cuáles son los límites más allá de los cuales es imposible avanzar. Mientras tanto, el volumen de información continúa expandiéndose exponencialmente, generado por máquinas que hablan con otras máquinas en nuestro nombre. Toda actividad comercial deja atrás una verdadera ola de información, desde los datos que se desprenden de los controladores del proceso en la línea de producción, a los registros de transacciones generados a través de las redes de tarjeta de crédito del sector minorista. Y la centralidad creciente de la Internet a los fines comerciales no hará otra cosa que

de visualización convierten a las vastas y oscuras lagunas de datos en imágenes fácilmente comprensibles. Y los sistemas de simulación terminarán por convertirse en el engranaje de la capacitación intelectual para los ejecutivos, porque les permitirán experimentar nuevas estrategias en el mundo indulgente del ciberespacio, del mismo modo que los pilotos de la Guerra del Golfo realizaron misiones de práctica antes de volar en los aviones reales.

La brecha puede reducirse, pero los amantes de las máquinas también deben saber que será imposible cerrarla, porque las herramientas mismas que utilizamos para dar sentido a lo que hacemos producen incluso más información propia. La información genera más información y las herramientas para la información se han convertido en generadores formidables.

Si no somos cuidadosos, perseguiremos a nuestras propias herramientas, al igual que Alicia en el País de las Maravillas, por una cueva digital de conejos que nos conducirá a una etapa de infinita regresión, y he aquí cómo puede suceder. A medida que la simulación y las restantes herramientas que dan sentido a la información se tornen más sofisticadas, se podría caer en la tentación de reemplazar el criterio del hombre por las máquinas. Y eso sería un gran error.

Hace setenta años, los gerentes amantes de las máquinas podían abrazar casi cualquier tecnología de la información, como el mimeógrafo, con la certeza de que los ayudaría a reunir y distribuir información —cuanto más información, mejor— y, de este modo, a mejorar sus empresas. Hoy los ejecutivos amantes de las máquinas no sólo deberán saber cuándo y cómo utilizar las nuevas herramientas que ofrece la tecnología, sino que deberán aprender a reconocer cuándo es mejor apagar la computadora y guiarse por su propio criterio.

Hoy los ejecutivos amantes de las máquinas deberán aprender a reconocer el momento en el que es mejor apagar la computadora y guiarse por su propio criterio.

Esta afirmación porque se ha producido un cambio profundo en la naturaleza de la máquina y también en el desafío.

En 1927, el desafío era reducir el costo de la mano de obra necesaria para reunir y difundir la información. Al liberar a los seres humanos de la pesada carga de la reproducción manual, se los podría asignar a otras tareas de mayor valor. Las herramientas eran más sencillas entonces y sus beneficios, menos obvios. Setenta años después, el desafío es muy diferente. El uso de las máquinas es esencial pero no suficiente. A medida que las máquinas se tornan más complejas e interconectadas y más esenciales para conducir un negocio, resulta más difícil reconocer sus beneficios. Además, los ejecuti-

sumarse a la inundación.

Todas nuestras innovaciones nos han dejado a flote en un mar creciente de información, por el que podemos navegar con herramientas que están lejos de ser las apropiadas para la tarea. Ni siquiera evaluamos adecuadamente nuestra situación, porque equivocadamente hablamos de "sobrecarga de información" cuando en realidad lo que nos sucede no es el resultado de la cantidad de información, sino de la brecha que existe entre el volumen de información y la eficacia de las herramientas creadas por la tecnología para dar sentido a esa información. Con mejores herramientas se podría reducir la brecha. Durante la próxima década, las herramientas más importantes serán aquellas que permitan visualizar y simular. Las técnicas

Trabajadores del conocimiento, *por Peter Drucker*

En los temas humanos —sean políticos, sociales, económicos o empresariales— no tiene sentido tratar de predecir el futuro, mucho menos intentar vislumbrar los próximos 75 años. Pero sí es posible y útil identificar los principales acontecimientos que irrevocablemente ya han tenido lugar y que tendrán efectos fácilmente predecibles en el transcurso de las próximas dos décadas. En otras palabras, es posible identificar y prepararse para este futuro que ya ha ocurrido.

El factor que habrá de dominar el mundo de la empresa en los próximos veinte años —de no mediar una guerra, una peste o el choque de un cometa— no será la economía ni la tecnología, sino la demografía. El factor clave que habrá de regir la vida de las empresas no será la superpoblación del mundo, sobre la que nos han venido advirtiendo durante los últimos 40 años, sino la creciente subpoblación de los países desarrollados —Japón, Europa y América del Norte.

El mundo desarrollado marcha hacia un suicidio colectivo. Sus ciudadanos no tienen suficientes bebés como para reproducirse y la causa es evidente: la población más joven no puede seguir soportando la carga de cuidar de la generación mayor que ya no trabaja. Sólo pueden compensar esa carga creciente recortando el otro extremo del espectro de la dependencia, lo cual significa tener menos hijos o directamente no tenerlos.

En Estados Unidos, la cantidad de nacimientos —alrededor de 2,4 por cada mujer— es escasamente suficiente como para mantener la población actual; pero incluso dentro de Estados Unidos, el índice de natalidad de la población nacida en el país está muy por debajo del índice general de reproducción. En el sur de Europa —Grecia, Italia, Portugal, España— la tasa de natalidad apenas supera el 1. Y no es una coincidencia que esos países tengan la edad jubilatoria más temprana y los beneficios jubilatorios más altos.

En Alemania y Japón, la cifra es del 1,5. En estos seis países, la población ya ha recorrido su pico y está declinando. La población de Estados Unidos también tendría que declinar si no fuera por la inmigración masiva proveniente de su frontera sur y de Asia.

En términos específicos, las previsiones oficiales de la Unión Europea señalan que en Italia los 60 millones que integran su población actual serán menos de 40 millones en el término de 50 años, y menos de 20 dentro de 100 años. Los estadísticos del gobierno japonés estiman una caída demográfica del 56%, es decir de los 125 millones que son actualmente a 55 millones durante el siglo XXI. De todos modos, es probable que lo más importante sea que la mezcla entre la población más joven en la plenitud de su vida laboral y la

Los países del mundo desarrollado marchan hacia un suicidio colectivo.

población de mayor edad de esos mismos países, incluido Estados Unidos, habrá de deteriorarse dos veces más rápido que la caída en los niveles de población. Por supuesto que es factible que las tasas de natalidad vuelvan a aumentar, aunque hasta ahora no hay ningún indicio de un nuevo "baby boom" en los países desarrollados. Pero, aun cuando la tasa de natalidad creciera de la noche a la mañana hasta alcanzar la cifra de tres dígitos que caracterizó a la generación del "baby boom" en los Estados Unidos hace 50 años, serían necesarios otros 25 años para que estos nuevos bebés pudieran convertirse en adultos plenamente educados y productivos. En otras palabras, en el

transcurso de los próximos 25 años, la subpoblación de las naciones desarrolladas es un hecho consumado y tiene las siguientes implicancias para sus sociedades y economías:

■ La edad jubilatoria real, es decir, la edad a la que la gente deja de trabajar, aumentará en estos países a los 75 años para las personas sanas, que son la mayoría. Y este aumento de la edad jubilatoria tendrá lugar antes del año 2010.

■ El crecimiento económico ya no podrá provenir de colocar más gente en el mercado laboral —es decir, de poner más recursos tal como ocurrió en el pasado— ni de un aumento en las demandas de los consumidores. Sólo puede provenir de un aumento importante y continuo de la productividad del único recurso en el que los países desarrollados disfrutaban todavía de una ventaja competitiva (que probablemente puedan mantener durante algunas décadas más): el trabajo relacionado con el conocimiento y los trabajadores dedicados al conocimiento.

■ No habrá una única potencia mundial dominante en lo económico, porque ningún país desarrollado tiene la base poblacional como para respaldar ese rol. No habrá ventaja competitiva para ningún país, industria o empresa porque ni el dinero ni la tecnología pueden, en un período de tiempo dado, compensar los crecientes desequilibrios de sus recursos de mano de obra. Las metodologías de capacitación desarrolladas durante las dos guerras mundiales —especialmente en Estados Unidos— hoy permiten mejorar la productividad de una fuerza laboral manual, preindustrial y no calificada, hasta alcanzar niveles de clase mundial casi instantáneamente, tal como lo demostró Corea hace 30 años, o como Tailandia lo está demostrando hoy. Como norma, la tecnología —la tecnología de última generación— está al alcance de la mano y a costos reducidos en el mercado abierto. La única ventaja competitiva de los países desarrollados está en los "traba-



El conocimiento es diferente de los restantes tipos de recursos. Se vuelve permanentemente obsoleto y, como resultado, el conocimiento avanzado de hoy termina convirtiéndose en la ignorancia de mañana.

Los “trabajadores del conocimiento” que ellos puedan suministrar. No es una ventaja cualitativa: la población educada de los países emergentes está tan bien preparada como su contraparte del mundo desarrollado. Pero, desde una óptica cuantitativa, los países desarrollados disfrutan de una enorme ventaja. El número de estudiantes terciarios y universitarios de China, que tiene una población de 1,25 mil millones de personas, no supera los 3 millones. Esa cifra debe compararse con los 12,5 millones de estudiantes que tiene Estados Unidos, cuya población es sólo 1/5 de la de China. Convertir este liderazgo cuantitativo en cualitativo es una de las maneras —o quizá la única— con las cuales el mundo desarrollado podrá mantener su posición competitiva en la economía mundial.

Esto significa un esfuerzo continuo y sistemático por mejorar la productividad del conocimiento y de los “trabajadores del conocimiento”, cuyo nivel actual es peligrosamente bajo y, a pesar de ello, no recibe la atención que debiera.

El conocimiento es diferente de los restantes tipos de recursos. Se vuelve permanentemente obsoleto y, como resultado, el conocimiento avanzado de hoy termina convirtiéndose en la ignorancia de mañana. Y el conocimiento que importa está constantemente sujeto a cambios rápidos y abruptos, que van de la farmacología a la genética en el terreno de la atención de la salud, por ejemplo, y de las computadoras personales a la Internet en la industria de la computación.

La productividad del conocimiento y de los “trabajadores del conocimiento” no será el único factor de competencia en la economía mundial. Pero sí es probable que se convierta en el factor decisivo, por lo menos para las principales industrias de los países desarrollados. La posibilidad de que esta predicción termine cumpliéndose tiene implicancias importantes para las empresas y para los ejecutivos. La primera de ellas —abarcadora, por cierto— es que la economía mundial continuará siendo sumamente turbulenta y altamente competitiva, proclive a cambios abruptos a medida que se modifique tanto la naturaleza como el contenido del conocimiento pertinente.

Es muy probable que las necesidades de información de las empresas y de los ejecutivos cambien rápidamente. Durante estos últimos años nos hemos dedicado a mejorar la información tradicional, la que casi exclusivamente tiene que ver con lo que sucede dentro de una organización. El sistema contable, que es el sistema de información tradicional del cual siguen dependiendo la mayoría de los ejecutivos, registra lo que sucede dentro de la compañía. Los cambios y mejoras más recientes del área contable —tales como la estimación de costos basada en la actividad, las tarjetas de puntajes para ejecutivos y el análisis del valor económico— todavía apuntan a brindar mejor información sobre los acontecimientos que suceden dentro de la empresa. Los datos producidos por la mayoría de los nuevos sistemas de información tienen también este mismo propósito. En realidad, aproximadamente el 90% o más de la información que cualquier organización recopila tiene que ver con hechos internos. Pero, progresivamente, una estrategia ganadora requerirá información sobre los hechos y condiciones que tienen lugar fuera de la empresa: entre los que no son clientes, con las tecnologías ajenas a las que utiliza la compañía y sus actuales competidores, o en los mercados a los que la empresa todavía no atiende. Sólo con esta información podrá una organización decidir cómo

mo asignar los recursos del conocimiento para producir el mayor rendimiento posible. Sólo con esta información podrá prepararse para los nuevos cambios y desafíos resultantes de los constantes vaivenes de la economía mundial y de la naturaleza y contenido del conocimiento en sí. El desarrollo de métodos rigurosos para reunir y analizar la información externa se irá convirtiendo progresivamente en el principal desafío que enfrenten las empresas y los expertos en la información.

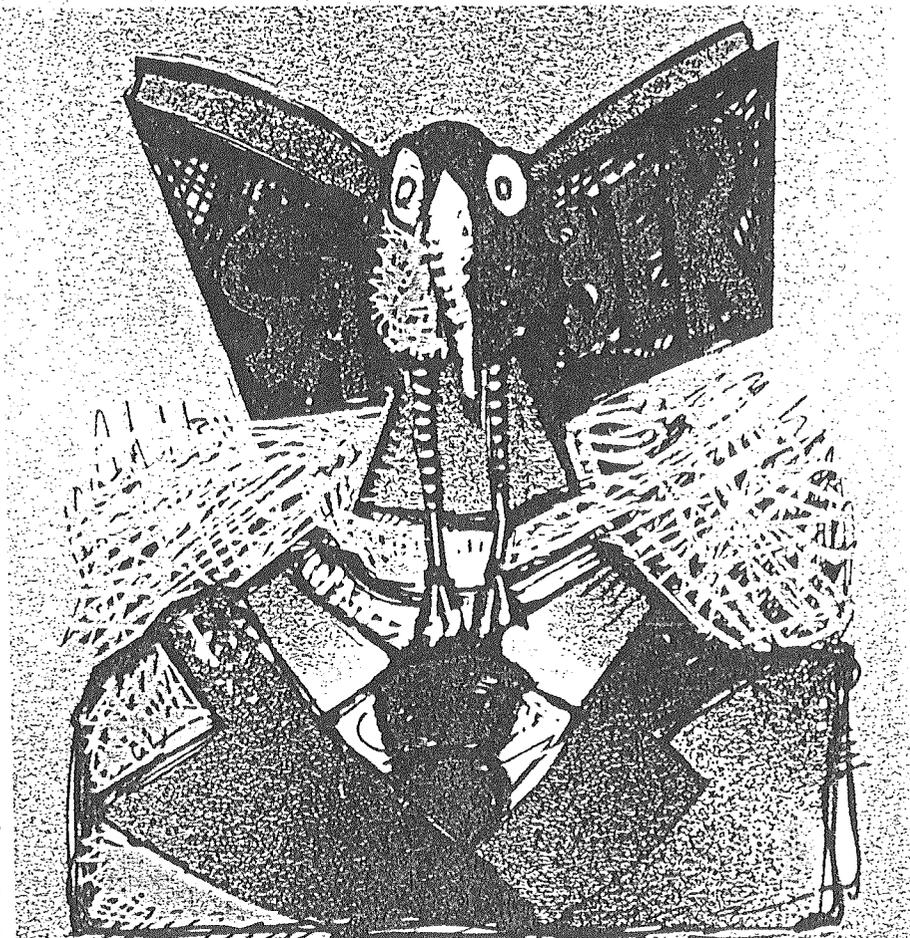
El conocimiento pone los recursos en movimiento. Los "trabajadores del conocimiento", a diferencia de los trabajadores de la industria ma-

ufacturera, son los dueños de los medios de producción: llevan el conocimiento en la cabeza y, en consecuencia, el conocimiento va donde ellos van. Al mismo tiempo, es probable que las necesidades de conocimiento cambien constantemente. Como resultado, una parte progresivamente creciente de la fuerza laboral crítica —y mejor remunerada— de los países desarrollados estará integrada por personas sujetas a un "estilo de gestión" diferente del tradicional. En muchos casos, ni siquiera habrán de ser empleados de las empresas para las que trabajan, sino contratistas, expertos, consultores, trabajadores de medio tiempo, socios de un joint venture,

etc. A estas personas se las habrá de identificar por el conocimiento que tienen y no por la organización para la que trabajan.

La movilidad de esta nueva fuerza laboral lleva implícito un cambio en el significado mismo de la palabra organización. Durante más de un siglo —desde los tiempos de J.P. Morgan y John D. Rockefeller en Estados Unidos, o Georg Siemens en Alemania, Henry Fayol en Francia, pasando por Alfred Sloan en General Motors hasta llegar al actual amor obsesivo por los equipos de trabajo— hemos estado buscando la forma de organización "correcta" para nuestras empresas. Pero ya no habrá nada que se le parezca. Sólo habrá "organizaciones", tan diferentes unas de otras como lo son una

Lorenzo Ameringual



El desarrollo de métodos rigurosos para reunir y analizar la información externa se irá convirtiendo progresivamente en el principal desafío que enfrenten las empresas y los expertos en la información.

refinería de petróleo, una catedral y una casa de los suburbios, aunque los tres sean "edificios". Todas las organizaciones del mundo desarrollado (y no sólo las empresas) tendrán que estar diseñadas para una tarea, un tiempo y un lugar (o cultura) específicos.

Pero todo esto tiene implicancias también para el arte y la ciencia del management, porque la gestión se irá expandiendo más allá de las empresas comerciales, en las cuales tuvo su origen hace alrededor de 125 años

como un intento por organizar la producción de las cosas. El área más importante para el desarrollo de nuevos conceptos, métodos y prácticas estará en la gestión de los recursos del conocimiento que tiene la sociedad —específicamente la educación y la atención de la salud, áreas que en la actualidad están sobreadministradas y subgerenciadas.

¿Son éstas predicciones? No, en absoluto. Son únicamente las implicancias razonables para un futuro que ya ha ocurrido.