



Serie Documentos de trabajo

Lecciones de maestría en gestión empresarial de Adrian Wooldridge

José M. Domínguez Martínez

Nº 3. 2012

El Instituto Econospérides no se solidariza necesariamente con las opiniones, juicios y previsiones expresadas por los colaboradores, ni avala los datos que éstos, bajo su responsabilidad, aportan.

© Instituto Econospérides para la Gestión del Conocimiento Económico

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.

Índice

	pág.
1. La relevancia de la obra y su contexto.....	1
2. La teoría de la gestión en perspectiva histórica.....	2
3. El auge de la responsabilidad social corporativa.....	2
4. Una industria floreciente.....	3
5. Las figuras de la teoría de la gestión.....	3
5.1. Peter Drucker y los demás.....	3
5.2. Tom Peters: la teoría de la gestión como fenómeno de masas.....	4
5.3. El turno de los <i>journo-gurús</i>	4
5.4. Economistas vs. gurús: dos modelos dispares.....	5
6. Las tres revoluciones en el ámbito de la gestión.....	5
6.1. Nuevos modelos de gestión empresarial.....	5
6.2. El tiempo del emprendimiento.....	6
6.3. El auge de las economías emergentes.....	6
7. Los grandes debates de la actualidad.....	6
7.1. El papel del conocimiento y la innovación.....	6
7.2. La estrategia y la planificación estratégica.....	6
7.3. El impacto de la globalización.....	7
7.4. El gobierno corporativo en el punto de mira.....	7
7.5. La gestión en el ámbito del sector público.....	7
8. El mercado de trabajo: las revoluciones silenciosas.....	8
9. Conclusiones.....	9

1. LA RELEVANCIA DE LA OBRA Y SU CONTEXTO

La verdad es que ignoro si, entre los múltiples indicadores de impacto, calidad o catalogación de las obras de interés científico y académico, existe alguno que mida la densidad de contenidos. Si se utilizara esa hipotética baremación, la obra de Adrian Wooldridge *“Masters of Management. How the business gurus and their ideas have changed the world –for better and for worse”* (HarperCollinsPublishers, Nueva York, 2011, xviii + 446 páginas), estaría llamada a recibir, en mi opinión, una muy alta calificación.

Es quizás una de las primeras impresiones que uno tiene cuando inicia el recorrido de la lectura del libro y que se mantiene inalterada a lo largo de toda su extensión. Definitivamente, no se trata de una obra “ligera”, que alguien pudiera pensar utilizar para disponer de una aproximación, en ratos de esparcimiento, al mundo de la teoría de la gestión empresarial. Lejos de eso, el autor, columnista *anónimo* de la sección “Schumpeter” de *The Economist*, ofrece un verdadero tratado acerca de la teoría de la gestión empresarial (*management*), una completa visión histórica de la evolución del pensamiento en esta cambiante parcela, una síntesis de las aportaciones de sus principales representantes, una evaluación ponderada de sus contribuciones, positivas y negativas, de sus luces y de sus sombras, de sus cambios adaptativos a un entorno mutante, y de sus movimientos pendulares, a veces tan carentes de justificación como frágiles de memoria.

Masters of Management es una obra un tanto curiosa. Heredera directa de otra publicada quince años antes, *“The Witch Doctors”* (*“Los Hechiceros”*) (1996), hasta el punto de considerarse como su segunda edición, presenta rasgos claramente diferenciadores: de

entrada, el otro coautor de la primera, John Micklethwait, se limita a aparecer como prologuista; a diferencia de aquella, catalogada como una “explosiva crítica” de la *management theory*, en la más reciente, aunque no se prescinde del tono crítico, las objeciones –en algunos casos, de grueso calibre– conviven con el reconocimiento de los elementos constructivos derivados de esa disciplina; las tendencias observadas en los últimos años cobran, por otro lado, un notorio lógico protagonismo en la conformación de las estrategias empresariales de la etapa actual.

La obra de Wooldridge está concebida con un planteamiento ambicioso, adoptando una estructura en cinco partes: en la primera, una exposición de los principales paradigmas de la teoría de la gestión y de la industria que ha generado permite ubicar el marco de análisis; un repaso de las principales figuras, encabezadas por Peter Drucker, a quien se coloca en un elevado pedestal, da contenido a la segunda; en la tercera, a su vez, se pasa revista a las tres grandes revoluciones en el ámbito de la gestión; en la cuarta se analizan los grandes debates de la actualidad, en tanto que en la quinta se presta especial atención a los cambios que afectan al capital humano. En suma, un total de dieciséis capítulos, que se complementan con una introducción y un último apartado de conclusiones.

A tenor de la antes mencionada “alta densidad” de contenidos, en absoluto resulta una tarea fácil realizar una reseña del libro de referencia. A fuer de simplificar, no nos parece exagerado afirmar que su lectura –en verdad ardua y exigente tarea– es como cursar una especie de máster en gestión empresarial, de la mano de un versado y sagaz maestro en la materia. El amplio elenco de lecciones, enseñanzas y experiencias que se acumulan a lo largo de sus páginas no se limita a la vertiente de la estrategia de los negocios, sino que se extiende a la

esfera individual. Algunos de los testimonios recogidos son de un valor inestimable como orientación de la senda personal. La actitud de Drucker, y, en particular, la de su esposa, merecen ser objeto de un reconocimiento especial: “A pesar de todo, Drucker fue una figura estrecha en comparación con su remarcable esposa, Doris”, llega a afirmar Wooldridge, antes de reseñar que esta, siendo octogenaria, creó una empresa para comercializar un invento propio o que, a los noventa, escribió un libro, además de ser una activa practicante de deporte.

2. LA TEORÍA DE LA GESTIÓN EN PERSPECTIVA HISTÓRICA

“Los teóricos de la gestión han dictado leyes, reformado las instituciones, remodelado el lenguaje y, por encima de todo, reorganizado las vidas de las personas”. Afirmaciones como esta, con la que Wooldridge nos sintetiza el alcance y la trascendencia de la teoría de la gestión desde una perspectiva histórica, no son fácilmente proclamables respecto de otras disciplinas. No está mal, desde luego, como tarjeta de presentación de unos esquemas teóricos que empezaron a tomar cuerpo con los planteamientos de Taylor, curiosamente adoptados por Lenin, según se recuerda en el texto, para impulsar el proyecto socialista.

A pesar del éxito adquirido por los programas MBA (“el culto del MBA se ha extendido desde Estados Unidos al resto del mundo”) y de la extraordinaria importancia de la industria constituida en torno a la teoría de la gestión, esta sigue sometida a una peculiar paradoja: el acusado contraste entre su relevancia y su “respetabilidad”. Además de afrontar este déficit reputacional, la culpa del origen de la reciente crisis financiera internacional gravita sobre el mundo de los MBA. El autor nos recuerda que su

génesis se imputa usualmente a determinadas “sobreequilibradas” teorías económicas, no a las de gestión, “pero muchos de los principales villanos fueron productos de las mejores escuelas de negocio del mundo”, aunque “las burbujas financieras han existido durante siglos antes de que surgieran los títulos MBA”.

Con independencia de su mayor o menor cuota de responsabilidad en la crisis actual, la teoría de la gestión tiene que hacer frente a una serie de cargos que se dirigen contra ella: la incapacidad para la autocrítica, el carácter incomprensible de la jerga empleada y la aparente obviedad de sus planteamientos. A este respecto, Wooldridge llega a equiparar a los gurús de la gestión con Lenin: Al igual que este, quien “predijo mayestáticamente el desencadenamiento de la Primera Guerra Mundial tres años después de que realmente hubiera acaecido, los gurús de la gestión están siempre profetizando un futuro que ya ha llegado”. La crítica más común se encuentra, no obstante, en el estado de revolución permanente en el que se encuentran los teóricos de la gestión y, lo que es más significativo, con unas profundas contradicciones en cuanto a los planteamientos y recomendaciones de actuación que se formulan. La disciplina aún espera a su Schumpeter o a su Keynes, concluye, tras su diagnóstico, Wooldridge.

3. EL AUGE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las continuas innovaciones que marcan la trayectoria de la teoría de la gestión han cristalizado en los últimos años en el extraordinario protagonismo alcanzado por la responsabilidad social corporativa (RSC). Definida como un tributo que está llamado a pagar el capitalismo, el autor y columnista de

The Economist advierte de que ese tributo es pagado a veces en oro, pero también, en otras ocasiones, en forma de humo. El éxito alcanzado por la RSC es explicado en clave de gestión de la reputación. Se pone de manifiesto cómo la RSC puede mejorar la posición de las empresas a través de diferentes vertientes (atracción y actitud de trabajadores implicados, vinculación de consumidores socialmente conscientes, identificación de nuevas oportunidades de negocio y compromiso de inversores socialmente responsables), pero se apunta el riesgo de que las compañías pierdan uno de sus activos más valiosos, el foco para la medición de sus actuaciones. La RSC institucionaliza la creencia de que la empresa puede obtener una licencia para operar si está dispuesta a pagar un tributo a la sociedad, pero Wooldridge subraya que la justificación para una empresa es la empresa en sí misma.

4. UNA INDUSTRIA FLORECIENTE

La denominada industria del *management* consta de tres componentes: en primer lugar, el de las escuelas de negocio, que hace posible los otros dos, el negocio de consultoría en gestión y el negocio de los gurús. La actividad de las escuelas de negocio se ha expandido enormemente a partir de mediados del siglo veinte. Así, el número de títulos de MBA –definidos como una especie de tarjeta de crédito para acceder a la élite corporativa– otorgados cada año en Estados Unidos ha pasado de 3.200 a mediados de la década de los años cincuenta a unos 150.000 en la actualidad. Según Wooldridge, las escuelas de negocio han demostrado una sorprendente capacidad para sobrevivir tanto a críticas demoledoras como a la crisis económica.

5. LAS FIGURAS DE LA TEORÍA DE LA GESTIÓN

5.1. Peter Drucker y los demás

La admiración y el reconocimiento por la figura de Peter Drucker están presentes a lo largo de la obra. Ya la parte II recoge como título “El profeta y los evangelizadores”, en tanto que en el del capítulo primero de esta, dedicado a aquel, se le define como “el gurú de los gurús”. Para Adrian Wooldridge, Drucker es uno de los pocos pensadores de una disciplina que puede proclamar que ha cambiado el mundo y, desde luego, el curso de miles de empresas. Es considerado como el primer gran sistematizador de una difusa y desorganizada disciplina, la cual, en su origen, se inspira en Frederick W. Taylor. Este creía que había un único mejor método para organizar la producción, el cual podía descubrirse a través de un detallado estudio del tiempo y del movimiento implicados en cada tarea. Un grupo rival de teóricos (escuela de las relaciones humanas) abogaba por la participación de los trabajadores en las decisiones gerenciales. Su principal representante, Elton Mayo, destacaba la relevancia de las recompensas no económicas para la productividad.

Ya en 1942, Drucker argumentó que las compañías tienen tanto un fin económico como una dimensión social. Concibe una empresa como un sistema social además de como una organización económica. Apuesta por la descentralización para superar los retos empresariales y propugna tratar el trabajo como un recurso en lugar de como un coste. Insistía en que las relaciones industriales deberían basarse en el deseo de las personas de comprometerse con su empleo y estar orgullosas con su producto. Vislumbró que el mundo avanzado estaba moviéndose desde una “economía de bienes” hacia una “economía del conocimiento”, y que, consiguientemente, la gestión debía

adaptarse: los directivos tenían que aprender a comprometer las mentes, en lugar de controlar simplemente las manos de sus empleados. En 1959 acuñó el concepto de “trabajador del conocimiento”.

A Drucker se le atribuye la invención de la gestión por objetivos, un enfoque que, durante décadas, llegó a dominar el pensamiento estratégico y que, más recientemente, ha sido puesto en cuestión. Una gestión basada en un estricto sistema de *command-and-control* puede generar en la práctica un divorcio entre la cúpula directiva y quienes mejor conocen los mercados y los productos de la empresa. El papel de las organizaciones y de la gestión llega al paroxismo en la apreciación de Drucker. El éxito de la economía moderna en sortear la "inexorable ley de la productividad decreciente del capital", que llevó a Marx a vaticinar el inminente colapso del capitalismo, radica, en su interpretación, en el hecho de que los gestores tomaron conciencia de que la base para una mayor productividad está en el trabajo inteligente más que en el trabajo prolongado. La clave para el crecimiento sostenido, más que la incorporación de nuevas tecnologías, ha sido la invención de las organizaciones.

5.2. Tom Peters: la teoría de la gestión como fenómeno de masas

Si Drucker ha sido la figura clave en la fundamentación de la teoría de la gestión, su extensión a las masas ha correspondido de manera destacada a Tom Peters, autor, junto con Robert Waterman, de "En busca de la excelencia" (1982), y que ¡ha llegado a impartir unas 2.500 conferencias ante más de dos millones de personas en 65 países! La citada obra, que ilustra un caso paradigmático del “eclipse del coautor”, se convirtió en un éxito arrollador en ventas, dando paso a la democratización de la teoría de la gestión. A partir de unos mensajes simples, en el libro se relacionan ocho características fácilmente identificables de las empresas excelentes. Peters defiende una gestión humanística y la búsqueda de la calidad, y ensalza el modelo californiano de Silicon Valley. Las empresas funcionan en torno a proyectos y procuran liberarse de esquemas burocráticos. El fracaso

empresarial se concibe como una “divisa de honor”, en vez de como un estigma permanente.

Varios son los argumentos avanzados contra el modelo racionalista: a) pone demasiado énfasis en el análisis financiero y demasiado poco en la motivación de los trabajadores o en la satisfacción de los clientes; la obsesión con los costes lleva a las empresas a infravalorar la calidad, y a tratar a los trabajadores como costes de producción en vez de como fuentes de valor; b) promueve la conformidad burocrática a expensas de la innovación empresarial; c) sobrevalora la importancia de las recompensas financieras en la motivación de los trabajadores, cuando las personas están mucho más interesadas en aspectos intangibles.

No han faltado críticas a los planteamientos de Peters, entre las que no resulta baladí el hecho de que empresas consideradas excelentes tuviesen luego una trayectoria deficiente. Por otro lado, recuerda Wooldridge que “se ha contradicho él mismo incluso más que el político medio”.

5.3. El turno de los *journo-gurús*

Wooldridge da buena cuenta asimismo de lo que considera una nueva especie de gurús, aquellos que no tienen ningún respaldo de escuelas de negocio o de consultoras, los *journo-gurús*. La lista de estos la encabeza Tom Friedman, que sostiene que la globalización es un sistema, con su propia lógica y sus propias reglas. Malcom Gladwell introdujo la famosa regla de las 10.000 horas, en la que subyace la idea de que una persona ha de invertir ese tiempo de práctica para lograr la excelencia en una profesión.

Christopher Anderson incidió en la tesis de que la nueva tecnología está democratizando la producción y el consumo. Propone reconsiderar la piratería de contenidos como una oportunidad de marketing en vez de como una amenaza. Robert Reich abunda en la idea de que la competitividad de un país depende de su capital humano en lugar de la rentabilidad de las empresas. Alerta de que en la época en la que vivimos, que se basa en un negocio despiadado, los trabajadores están siempre en peligro de perder sus empleos, las empresas de perder sus mercados y la

propia sociedad el nexo que la cohesiona. Desacredita la RSC como una estrategia de relaciones públicas. En su opinión, son los gobiernos, en vez de las compañías, los que deben encargarse de proteger los bienes públicos.

Por su parte, Richard Florida plantea que las ciudades deben olvidarse de atraer empresas con promesas de bajos impuestos y buenas infraestructuras; en su lugar, deben centrarse en atraer a personas creativas, que solo se ubicarán en sitios donde exista tolerancia. Howard Gardner es el autor de la teoría de las inteligencias múltiples (lingüística, lógico-matemática, musical...): las personas que son malas en una actividad pueden ser excelentes en otra. Diferencia cinco tipos de capacidades cognitivas, “mentes”, esenciales para el éxito, y que deben cultivarse en la escuela y el trabajo: disciplinadas, sintetizadoras, creativas, respetuosas y éticas. Las personas que carecen de un dominio de una o más de estas disciplinas mentales tendrán dificultades, vaticina Gardner.

5.4. Economistas vs. gurús: dos modelos dispares

Wooldridge efectúa luego una comparación entre los principales economistas del mundo y los más destacados gurús empresariales. Los primeros tienen como denominador común el respaldo de un reputado título académico y un elenco de publicaciones de prestigio. En contraposición, los teóricos más influyentes en el ámbito de la gestión no han adquirido un título de máster o de doctorado, sino que los “impostores” han ido ganando un mayor peso dentro de la profesión. De este contraste pueden derivarse interesantes reflexiones. La teoría de la gestión muestra una gran vitalidad, manteniendo una apertura a ideas exteriores y permitiendo que florezcan distintas aportaciones. En contraposición, “la economía académica da a veces la impresión de que ha degenerado en un juego de bolas de cristal jugado, aunque cualificadamente, por *tenure insiders*”. La profesión económica —continúa Wooldridge— hizo un pésimo trabajo en la predicción de la peor crisis económica desde la Segunda Guerra Mundial, cometiendo un fallo de predicción que se ve agravado por el hecho de que algunos economistas diseñaron las alegres técnicas

financieras que ayudaron a producir el desastre. La apertura de la teoría de la gestión a los *outsiders* la ha protegido de esta clase de esclerosis.

6. LAS TRES REVOLUCIONES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

En la tercera parte, el autor aborda la forma en la que un potente trío, integrado por la tecnología, el capital y la globalización, ha forzado a las empresas a cuestionar sus antiguos supuestos sobre tamaño, fortaleza y estructura. De una era dominada por la certeza se ha pasado a otra caracterizada por una incertidumbre inusual. Wooldridge considera, sin embargo, que la explicación real de la revolución corporativa es mucho más profunda que la discutible decadencia del tamaño. Una corriente de pensadores estima que las empresas de todas las dimensiones están viviendo una transición desde un modelo societario basado en el control a otro basado en el emprendimiento.

6.1. Nuevos modelos de gestión empresarial

Algunos de los más grandes logros del capitalismo americano tuvieron lugar al amparo de la corriente del sloanismo, basada en la empresa multidivisional. A partir de los años setenta, el sloanismo se vio atacado desde diversos frentes: bienes producidos mediante la denominada *lean production*, sustentada en el trabajo en equipo; éxito de empresas carentes de un gran entramado burocrático; reingeniería de procesos hacia equipos transversales funcionalmente. Los cambios originados pueden ser atribuidos, a juicio de Wooldridge, a dos poderosas fuerzas: la creciente incertidumbre sobre el futuro y la importancia del conocimiento. Ante esta tesitura, uno de los ingredientes del modelo sloanista, la descentralización, se impuso a los postulados de los controles formales y la autosuficiencia.

Sin embargo, una descentralización a gran escala presenta el peligro de aparentar desembocar en una situación anárquica, convirtiendo la empresa en un mero conjunto de individuos. Una nueva colección de *building blocks* se hace precisa

para cohesionarlos (*core competencies*, renovación, *networking* y cultura). El modelo emergente se enfrenta también a otros problemas (mayor complejidad de la función directiva, dependencia de alianzas empresariales a veces frágiles, dificultad para gestionar el conocimiento...).

6.2. El tiempo del emprendimiento

Dentro del ilustrativo repaso de las aportaciones que se analizan en la obra de referencia, le toca luego el turno a Norman MacRae, quien, según el autor, predijo casi todas las grandes revoluciones que cambiaron el mundo a partir de mediados del siglo veinte. Así, pronosticó que el capitalismo estaba destinado a ser transformado por una revolución empresarial, así como la privatización de la industria, "en una época en la que los seguidores de Roy Jenkins y John K. Galbraith estaban celebrando el triunfo de la 'economía mixta'".

El auge del emprendimiento es, según Wooldridge, la segunda gran revolución en la gestión en los últimos treinta años: "los gobiernos de casi todo el espectro ideológico han abrazado el emprendimiento... El emprendimiento es una idea cuyo tiempo ha llegado". Pero un verdadero emprendedor no es cualquiera que inicia un pequeño negocio, sino alguien que ofrece una solución innovadora a un problema (frecuentemente no reconocido). Transita luego el autor por la figura del emprendedor, rebatiendo algunas falacias frecuentes. Finaliza la sección recogiendo las líneas de acción necesarias para impulsar a los emprendedores: como mínimo, asegurar la transparencia y el imperio de la ley; idealmente, apostar por un sistema universitario vibrante, abrirse a los *outsiders* y liberar la mente del concepto de destrucción creativa, en la medida en que una gran cantidad de creación no es de naturaleza destructiva.

6.3. El auge de las economías emergentes

El mundo fue puesto del revés, es la frase que da título al último capítulo de la tercera parte. La innovación frugal, uno de los factores detrás de esa transformación, es considerada solo una parte de una revolución mucho más amplia que se está dando en los países emergentes, la reinención de los modelos de negocio.

Para Wooldridge, en la fase de austeridad en la que se ha adentrado Occidente, la única forma de abordar todos los retos es asumir el manual del mundo emergente del valor para el dinero.

7. LOS GRANDES DEBATES DE LA ACTUALIDAD

7.1. El papel del conocimiento y la innovación

La parte cuarta está dedicada a los grandes debates de la actualidad. El primero concierne al papel del conocimiento y la innovación. En una nueva alusión al autor de "El capital", el de la obra reseñada subraya que los trabajadores del conocimiento de Drucker han prevalecido sobre los proletarios de Marx como impulsores del crecimiento económico. El destino de las empresas está cada vez más determinado por su capacidad para movilizar y motivar los cerebros. Las sociedades intensivas en conocimiento necesitan introducir sistemas para la gestión del conocimiento. La cosa más difícil para las compañías es también la más importante: necesitan ser capaces de tolerar el fracaso. Es imposible asumir el paradigma de la ruptura de ideas sin fracasar unas cuantas veces en el intento.

Según Wooldridge, el enfoque más en boga para la innovación puede sintetizarse así: "la mejor manera de tener una buena idea es tener un montón de ideas". No obstante, considera más novedosa la moda de buscar las mejores ideas fuera de la propia organización. Apunta luego una reflexión que puede perturbar algunas creencias fuertemente arraigadas respecto a la atención a los clientes: "cuanto más oigas a tus mejores clientes, más sordo estás siendo para tus no clientes".

7.2. La estrategia y la planificación estratégica

La estrategia y la planificación estratégica centran luego la discusión. Dentro del esquema de Porter, una compañía no debe verse a sí misma como una sola unidad, sino como una cadena de valor de actividades concretas. Dos han sido las estrategias dominantes durante

décadas, la de la diferenciación en el mercado y la del liderazgo basado en costes. Para Prahalad y Hamel, la mejor forma de abordar un mundo cada vez más incierto no es refugiarse en el cortoplacismo sino imaginar cómo será el mercado dentro de diez o más años y luego tratar desesperadamente de conseguirlo. Por su parte, John Kay arguye que la mejor forma de alcanzar nuestros objetivos es a menudo la más indirecta.

7.3. El impacto de la globalización

La globalización acapara posteriormente una atención más que justificada. A pesar de este imparable fenómeno, la estrategia basada en la idea de que la tierra es plana ha quedado puesta en entredicho por la realidad. Los gustos siguen variando extraordinariamente de un sitio a otro y las distancias físicas, para innumerables actividades, no son irrelevantes. Por otro lado, lejos de convertir los gobiernos en algo marginal, la globalización ha venido a remarcar su importancia. El truco está en lograr un equilibrio entre la escala global y la relevancia local.

7.4. El gobierno corporativo en el punto de mira

El gobierno corporativo concentra algunos de los debates más intensos. Tres son las cuestiones esenciales: i) ¿Cuál es el fin de las sociedades: enriquecer a sus accionistas o contentar a todas las partes interesadas?; ii) ¿Hay una única forma de organizar las compañías o existen numerosos modelos viables?; iii) ¿Cuánto debe pagarse a los ejecutivos por sus esfuerzos?

Desde mediados del siglo diecinueve viene habiendo una guerra prolongada entre dos concepciones diferentes de una compañía: el ideal del accionista (*shareholder*) y el de la parte interesada (*stakeholder*). Durante el período 1980-2000, las fuerzas del capitalismo del accionista eran las dominantes, pero más recientemente la balanza se inclina más hacia el lado del *stakeholder*. Según Roger Martin, el precio de las acciones, eje del primer enfoque, constituye una medida engañosa, con base en el argumento de que el valor de las acciones aumenta como resultado de condiciones económicas generales, en vez de por el éxito de

gestores individuales. Abogaba por que el capitalismo del accionista diera paso al capitalismo dirigido por el cliente, en el que la satisfacción del cliente sustituye el valor del accionista como la métrica clave. No han faltado otras propuestas de métricas, como la de Vineet Nayar, quien plantea poner en primer término a los empleados, lo que permite establecer el fundamento para el crecimiento a largo plazo.

En los últimos años se ha avivado la controversia acerca del nivel de las retribuciones de los ejecutivos. Se han expuesto diversos argumentos explicativos de la tendencia reciente de aumento de tales retribuciones. Según algunos puntos de vista, los *CEO* tienen un enorme poder para conformar el destino de las organizaciones que dirigen, por lo que hay que asegurar el poder contar con los mejores. Los críticos, sin embargo, señalan que las remuneraciones excesivas no están vinculadas a actuaciones excepcionales y cuestionan que haya que pagar tanto para retener a los directivos con más talento. Desde otra posición se apunta que un recorte de las retribuciones podría dar lugar a que personas ambiciosas eligiesen otras profesiones o continuar en el mundo académico. Wooldridge finaliza su recorrido por esta espinosa cuestión haciendo referencia a la teoría del torneo, analizada por Edward Lazear y Sherwin Rosen: la remuneración del *CEO* juega el mismo papel que los precios en otros torneos, produciendo beneficios generales para la organización como conjunto, no solo para los ganadores.

7.5. La gestión en el ámbito del sector público

El estudio de la gestión en el ámbito del sector público contó también con la aportación pionera de Drucker. A pesar de los novedosos enfoques aplicados, la obsesión del sector público por la gestión llegó a provocar diversos episodios trágicos, cuando los gestores se aferraron al logro de objetivos predefinidos, desatendiendo los problemas de los usuarios de los servicios públicos. No obstante los fallos y las frustraciones, el apetito del sector público por la teoría de la gestión es probable que aumente en los próximos años, en la medida en que la crisis de 2007-2008 ha colocado la cuestión del tamaño y el alcance de la intervención

estatal de nuevo en el centro de la política. Sin una reforma seria, puede quebrar el estado del bienestar, sentencia Wooldridge.

8. EL MERCADO DE TRABAJO: LAS REVOLUCIONES SILENCIOSAS

La quinta parte de la obra se detiene en el estudio del trabajo en el contexto de la globalización. Ya hacia finales de los años setenta, Charles Handy había vaticinado que los trabajadores estaban destinados a vivir “vidas de cartera”: a medida que la esperanza de vida aumenta, mientras que la esperanza de vida en organizaciones se contrae, los trabajadores están llamados a emprender más de una carrera.

El mundo del trabajo está afrontando ahora su mayor cambio desde finales del siglo diecinueve, cuando se vivió el triunfo de las grandes organizaciones. Los cambios actuales son más complejos que los de entonces, sin que haya respuestas claras a preguntas sobre la tendencia del tamaño de las empresas o el poder de los empleados. Tales cambios están llevando a una nueva clase de economía, una economía dominada por agentes libres en vez de por organizaciones. Pero este argumento muestra debilidades. Así, las organizaciones tienen aún importantes ventajas sobre las redes de agentes libres, ya que poseen competencias y habilidades que no pueden ser replicadas fácilmente en el mercado abierto. Cuentan también con la ventaja de ser instituciones sociales. Las personas somos animales sociales, por lo que el futuro del trabajo estará dictado por la necesidad humana de pertenencia a un grupo como por la lógica de la tecnología. En vez de disolverse en individuos atomizados, las organizaciones tienden a dividirse en dos grupos: un núcleo interior de trabajadores a tiempo completo y una periferia de trabajadores contratados y a tiempo parcial.

No podía faltar, naturalmente, alguna alusión al auge del trabajo femenino, que se concibe como una función del progreso económico. El autor considera que el libro clave del ascenso del feminismo fue realmente una obra de Daniel Bell en la

que preveía el declive del sector manufacturero y el alza de los servicios, donde la mujer puede competir con el hombre. La mujer está subrepresentada en los tramos medio y alto de la escala ocupacional. La razón primordial es que muchas mujeres se ven forzadas a elegir entre la maternidad y la carrera profesional.

El debate acerca del contrato social ha resurgido con fuerza en los últimos años. En él se suscitan dos aspectos cruciales, el de las obligaciones de las empresas con sus empleados y el papel del Estado en un mercado de trabajo más flexible. Respecto a la primera, tiende a ganar peso la corriente que defiende que las empresas deben a sus trabajadores empleabilidad a lo largo de toda la vida, en lugar de empleo a lo largo de toda la vida; respecto a la segunda, tiende a reconocerse el importante papel gubernamental para asegurar que los mercados de trabajo flexibles funcionen de manera eficiente y equitativa.

Para ilustrar la batalla por el talento, Wooldridge evoca la predicción de Churchill cuando manifestó, en 1943, que “los imperios del futuro serán imperios de la mente”, para subrayar que, en coherencia, las batallas lo son por el poder del talento, que están comenzando a ser globales. Aporta una síntesis de la teoría de la desigualdad humana de Galton, que postula que cuanto más abierta es una sociedad, en mayor medida la aristocracia del talento reemplazará la aristocracia de nacimiento. Un mercado libre del talento puede aumentar las desigualdades sociales. En este sentido, el aumento de la participación en la renta total del 1% de personas más ricas en Estados Unidos entre 1980 y 2004 es imputable principalmente a las crecientes retribuciones concedidas al talento y las habilidades. A juicio de Wooldridge, los países que insistan en aferrarse al igualitarismo pagarán un alto precio. El fortalecimiento de la educación en las primeras etapas y la progresividad en el ámbito de la imposición son dos elementos esenciales para asegurar la existencia de igualdad.

9. CONCLUSIONES

Ya en el capítulo de conclusiones, Wooldridge señala que el recorrido efectuado por la teoría de la gestión lleva a dos impresiones inmediatas: su enorme éxito comercial y su estado de confusión. No escatima un buen surtido de críticas hacia la teoría de la gestión, que “ha sido un imán para una gran cantidad de sinsentidos a lo largo de los últimos cien años”. Sin embargo, existe un sólido argumento en defensa de la misma. Las compañías pueden ser vulnerables a novedades absurdas, pero también están dirigidas por personas inteligentes que tratan de dar sentido a un mundo enloquecidamente complicado. Pueden extraerse lecciones generales de lo que hacen las compañías y luego usarse para ayudar a otras empresas a operar mejor.

Los desarrollos recientes (auge de internet, protagonismo de los mercados emergentes, emprendimiento social, organizaciones híbridas...) están introduciendo una gran cantidad de incertidumbre en el corazón de los negocios. La inestabilidad del mundo empresarial significa que las empresas están siempre afrontando nuevos problemas y buscando nuevas soluciones. A pesar de sus sombras, queda bastante tiempo –concluye Wooldridge– para que pueda prescindirse de los teóricos de la gestión.

Al fin y al cabo, como señaló Drucker, “la gestión es el órgano que convierte un grupo en una organización, y los esfuerzos humanos en actuación”, aunque no debemos olvidar la lección que este último nos dejó escrita: “ninguna institución puede posiblemente sobrevivir si necesita genios o superhombres para gestionarla. Debe organizarse de tal manera que pueda operar bajo el liderazgo de seres humanos normales”.

Si las enseñanzas del gran pensador de la teoría de la gestión son inestimables, quizás lo son mucho más las que se proyectan sobre la propia esfera personal: “Cultiva tanto talentos como puedas y tu mente seguirá creciendo. Céntrate demasiado en una sola cosa y se estrechará y atrofiará”.