

# LA SOCIEDAD EMPRESARIAL

Peter Drucker

**E**n su último libro, *Innovation and Entrepreneurship*, Peter Drucker analiza factores esenciales sobre los cuales debe fundamentarse la nueva Sociedad Empresarial. Publicamos aquí la traducción del último capítulo de su libro.

\* \* \*

“CADA GENERACION NECESITA UNA NUEVA REVOLUCION”. Esta fue la conclusión de Thomas Jefferson hacia el final de su larga vida. Su contemporáneo, Goethe, el gran poeta alemán, aunque archi-conservador, expresó el mismo sentimiento cuando en su vejez cantó:

*Vernunft wird Unsian  
Wholthat, Plage.\**

Tanto Jefferson como Goethe expresaban el desencanto de su generación con el legado de la Ilustración y la Revolución Francesa. Pero hubieran podido reflexionar de igual manera sobre nuestro legado actual 150 años después sobre aquella brillante promesa, El Estado de Bienestar, iniciado en la Alemania Imperial para los realmente indigentes e inválidos, que se ha convertido en el “derecho de todos” y en una carga creciente para aquellos que producen. Las instituciones, los sistemas, las políticas eventualmente se sobreviven así como los productos, los procesos y los servicios. Se sobreviven cuando cumplen sus objetivos y lo hacen cuando dejan de cumplir sus objetivos. Los mecanismos pueden funcionar todavía. Pero las premisas sobre las cuales fueron diseñados se han vuelto inválidas. Como, por ejemplo, se han invalidado las premisas demográficas sobre las que los planes de salud y los esquemas de jubilación se diseñaron en todos los países desarrollados en los últimos cien años. Entonces, en efecto, la razón deviene sinrazón y las dichas, aflicciones.

Aún así “las revoluciones” como aprendimos desde los días de Jefferson, no son el remedio. No pueden predecirse, dirigirse ni controlarse. Traen el poder a las personas equivocadas. Lo peor de todo es que sus resultados —predeciblemente— son exactamente opuestos a sus promesas.

Solo unos pocos años después de la muerte de Jefferson en 1826, aquel gran analista del gobierno y la política, Alexis de Tocqueville, señaló que las revoluciones no demuelen las prisiones del antiguo régimen, sino que las agrandan. El legado más duradero de la Revolución Francesa, demostró Tocqueville, fue el fortalecimiento de los mismos grilletes de la Francia pre-revolu-

IV TRIMESTRE 1985

cionaria; la sujeción de todo el país a una incontrolada e incontrolable burocracia y la centralización en París de toda la vida política, intelectual, artística y económica. Las principales consecuencias de la Revolución Rusa fueron una nueva servidumbre para los cultivadores de tierra, una policía secreta omnipotente y una burocracia asfixiante, rígida y corrupta. Las características mismas del régimen zarista contra el cual los liberales y revolucionarios rusos habían protestado con mayor fuerza y con mayor justificación. Y lo mismo puede decirse de la macabra "Gran Revolución Cultural" de Mao.

Ciertamente, ahora sabemos que "la revolución" es un espejismo, el penetrante espejismo del siglo XIX, y hoy quizás el más desacreditado de sus mitos. Ahora sabemos que "la revolución" no es un logro ni un nuevo amanecer. Resulta del decaimiento senil, de la bancarrota de las ideas y de las instituciones, del fracaso de la propia renovación. Y, sin embargo, también sabemos que las teorías, los valores y todos los artefactos que las mentes y las manos humanas realizan, se envejecen y se vuelven rígidas, volviéndose obsoletas, convirtiéndose en "aflicciones".

La innovación y la capacidad empresarial se necesitan, entonces, en la sociedad tanto como en la economía, en las instituciones de servicio público tanto como en los negocios. Y esto es precisamente porque la innovación y la capacidad empresarial no son "raíz y ramas" sino "un paso a la vez", un producto aquí, una política allá, un servicio público más allá, porque no son planeadas sino enfocadas sobre esta oportunidad y aquella necesidad; porque son tentativas y desaparecerán si no producen los resultados esperados y necesitados; porque, en otras palabras, son pragmáticas y no dogmáticas y modestas más que grandiosas, porque prometen conservar flexibles y autorrenovadoras a cualquier sociedad, economía, industria, servicio público o negocio. Ellas logran lo que Jefferson aspiró a lograr a través de la revolución en cada generación y lo hacen sin derramamiento de sangre, ni guerra civil, o campos de concentración, sin catástrofe económica pero con propósito, con dirección y bajo control.

Lo que necesitamos es una sociedad empresarial en la que la innovación y la capacidad empresarial sean normales, parejas y continuas. Del mismo modo, la administración se ha convertido en el órgano específico de todas las instituciones contemporáneas y en el órgano integrador de nuestra sociedad de organizaciones, así la innovación y la capacidad empresarial tienen que convertirse en una actividad integral y vital en nuestras organizaciones, nuestra economía, nuestra sociedad.

Esto requiere que los ejecutivos en todas las instituciones hagan de la innovación y la capacidad empresarial una actividad normal, continua, cotidiana, una práctica en su propia vida y en la de sus organizaciones. Proveer conceptos e instrumentos para esta tarea constituye el propósito de este libro.

## II. Lo que no funcionará

AL HABLAR SOBRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS y las medidas gubernamentales que se necesitan en la sociedad empresarial, la primera prioridad es definir

\* / La razón deviene sinrazón, las dichas, aflicciones.

lo que no va a funcionar, especialmente porque las políticas que no funcionarán son muy populares hoy.

La "planificación", tal y como se entiende actualmente el término, es de hecho incompatible con una sociedad y una economía empresariales. La innovación debe tener un sentido y la capacidad empresarial tiene que ser administrada, pero la innovación, casi por definición, tiene que ser descentralizada, *ad hoc*, autónoma, específica y microeconómica. Deberá empezar pequeña, tentativa, flexible. De hecho las oportunidades para la innovación se encuentran, de modo total, solo muy cerca a los hechos. No se encuentran en los grandes agregados con los que el planificador se enfrenta a la necesidad, sino en las desviaciones, en lo inesperado, en la incongruencia, en la diferencia entre "el vaso está casi lleno" y "el vaso está casi vacío", en el débil vínculo en un proceso. Cuando la desviación se muestra "con significado estadístico", y por tanto visible al que planea, es demasiado tarde. Las oportunidades de innovación no vienen con la tempestad sino con el murmullo de la brisa.

Es común hoy, especialmente en Europa, creer que un país puede tener "capacidad empresarial de alta tecnología" por sí sola. Francia, Alemania Occidental, aún Inglaterra están cimentando políticas nacionales sobre esta premisa. Pero es un engaño. Una política que promueva la alta tecnología por sí sola —y que en otros aspectos sea tan hostil a la capacidad empresarial como Francia, Alemania Federal y aún Inglaterra todavía lo son— ni siquiera producirá alta tecnología. Todo lo que resultará es otro costoso fracaso, otro *Concorde* supersónico; una pequeña *gloire*, océanos de tinta roja pero no empleos ni liderazgo tecnológico.

La alta tecnología, en primer lugar, y esta es, claro está, una de las más importantes premisas de este libro, es solamente un área de la innovación y la capacidad empresarial. La mayoría de las innovaciones están en otras áreas. Además, una política de promoción de la alta tecnología encontrará obstáculos políticos que lo derrotarán en corto tiempo. En términos de creación de empleos, la alta tecnología es para el futuro y no para hoy. Ya vimos (en la introducción) que la alta tecnología en los Estados Unidos no creó, durante el período 1970-85, más empleos que los que perdieron las empresas tradicionales: entre cinco y seis millones. *Todos* los empleos adicionales en la economía norteamericana durante este tiempo, un total de 35 millones, fueron creados por empresas nuevas que no tuvieron alta tecnología, sino "tecnología mediana", "baja tecnología" o "ninguna tecnología". Los países europeos, sin embargo, sentirán una creciente presión para dar empleo a una fuerza laboral en crecimiento. Y si el enfoque hacia la innovación y la capacidad empresarial está concentrado en la alta tecnología, se creará una demanda irreversible para que los gobiernos abandonen las políticas de alta tecnología que sacrifican las necesidades de hoy —el apuntalamiento de los enfermos gigantes industriales— por la incierta promesa de un futuro de alta tecnología. En Francia, los comunistas se salieron del gabinete del Presidente Mitterrand en 1984 por este asunto y el ala izquierda del partido socialista, el de Mitterrand, está también inquieta y descontenta.

Por encima de todo, tener capacidad empresarial de alta tecnología

solamente, sin que esté inscrita en una amplia economía empresarial de baja, mediana o ninguna tecnología, es como tener la cima, sin tener la base. Aún las personas entrenadas en la alta tecnología no aceptarán empleos en nuevas y riesgosas empresas de alta tecnología. Preferirán la seguridad de un trabajo en la compañía grande, establecida y "segura", o en una institución del gobierno. Claro que las empresas de alta tecnología necesitan mucha gente que no esté entrenada en la alta tecnología: contadores, vendedores, administradores, etc. En una economía en que la capacidad empresarial y la innovación son desdeñadas, con excepción de la pequeña extravagancia de la "rutilante empresa de alta tecnología", estas personas seguirán buscando empleos y oportunidades de desarrollo profesional donde la sociedad y la economía (sus compañeros de estudio, sus padres y sus profesores) los alientan a buscarlos: en la institución grande, segura y establecida. Los distribuidores tampoco tomarán los productos de la empresa nueva, ni los inversionistas querrán apoyarla.

Pero las otras empresas innovadoras también se necesitan para proveer el capital que requiere la alta tecnología. La innovación basada en el conocimiento y en particular la innovación de alta tecnología tienen el mayor lapso entre inversión y rentabilidad.

La industria mundial de los computadores no alcanzó un punto de equilibrio sino hasta los últimos años de la década del 70, esto es, después de 30 años de pérdidas. Claro que la IBM ganó muy buen dinero muy pronto. Y uno tras otro de los "siete enanitos", los fabricantes de computadores norteamericanos más pequeños, fueron moviéndose del rojo al negro durante los últimos años de la década del 60. Pero estas ganancias se vieron contrarrestadas por las inmensas pérdidas de todas las otras, y especialmente de las grandes compañías antiguas que fracasaron completamente con los computadores: General Electric, Westinghouse, ITT y RCA en Estados Unidos; General Electric (inglesa), Ferranti y Plessey en Gran Bretaña; Thompson-Houston en Francia; Siemens y Telefunken en Alemania; Philips en Holanda y muchas otras. La historia se está repitiendo en los mini-computadores y los computadores personales: pasarán muchos años antes de que la industria mundial deje de dar pérdidas.

Y lo mismo está sucediendo en la biotecnología. Este fue el patrón hace 100 años en la industria de aparatos eléctricos de 1880, por ejemplo, o en la empresa automotriz de 1900 a 1910.

Y durante este largo período de gestación, las empresas que no se dedican a la alta tecnología, tienen que producir las ganancias para contrarrestar las pérdidas de la alta tecnología y proveer el capital necesario.

Los franceses tienen razón, claro está: la fuerza económica y política en estos días requiere una posición de alta tecnología, ya sea de tecnología de información, de biología o de automatización. Los franceses tienen la capacidad científica y técnica. Pero aún así es poco probable (estoy tentado a decir imposible) que algún país sea innovador y tenga capacidad empresarial en la alta tecnología sin tener una economía empresarial. La alta tecnología es actualmente "lo último", pero requiere de una base. No puede existir un sector de alta tecnología por sí solo, al igual que no puede existir

un cerebro saludable en un cuerpo muerto. Debe haber una economía llena de innovadores y empresarios, con visión empresarial y valores empresariales, con acceso a capital para emprender nuevas empresas, y llenas de vigor empresarial.

### III. Las innovaciones requeridas

HAY DOS AREAS EN LAS QUE UNA SOCIEDAD EMPRESARIAL requiere innovación social sustancial.

1. La primera es una política que se preocupe por los empleados sobrantes. Las cifras no son grandes. Pero los obreros de las industrias tradicionales están concentrados en muy pocos lugares; tres cuartos de todos los obreros norteamericanos de la industria automotriz viven en veinte condados, por ejemplo. Por lo tanto, son muy visibles y están altamente organizados. Más aún, están mal preparados para reubicarse por sí mismos. No tienen ni la educación ni las capacidades ni la habilidad social, y sobre todo, no tienen confianza en sí mismos. Nunca pidieron empleo en su vida; cuando fue tiempo de trabajar, un pariente que ya trabajaba en una fábrica automotriz los presentó al jefe, o el párroco les dio una carta para uno de sus parroquianos que ya trabajaba. Y los obreros en Gran Bretaña —o los mineros de carbón galeses— son iguales y lo son los obreros en el Ruhr alemán, en Lorraine o en Bélgica. Estos obreros constituyen el grupo de las sociedades desarrolladas que no ha experimentado en este siglo un crecimiento grande en su educación ni en sus horizontes. Con respecto a la habilidad, la experiencia, la capacidad y la educación están donde estaba el obrero no especializado de 1900. Lo que les ha sucedido es que han tenido un aumento explosivo en sus ingresos— son el grupo mejor pagado en la sociedad industrial si el salario y las prestaciones se suman —y también en poder político. No tienen por lo tanto capacidad, sea como individuos o como un grupo, para ayudarse, pero tienen poder más que suficiente para oponerse, para vetar, para impedir. A menos que la sociedad se ocupe de ubicarlos —aunque sea en empleos de baja remuneración— se convierten en una fuerza puramente negativa.

El problema tiene solución si una economía se vuelve empresarial. Porque entonces los nuevos negocios de la economía empresarial crean nuevas fuentes de trabajo, como ha estado sucediendo en los Estados Unidos durante los últimos diez años (lo que explica por qué el desempleo masivo en las viejas industrias tradicionales, ha causado tan poco problema político y no ha suscitado una masiva reacción proteccionista). Pero aún si la economía empresarial crea los nuevos trabajos, hay necesidad de esfuerzos organizados para entrenar y ubicar a los antiguos obreros sobrantes, pues no lo pueden hacer ellos mismos. De otro modo, los obreros sobrantes se opondrán a todo lo nuevo, incluyendo los medios de su propia salvación. El "minimolino" ofrece puestos a los trabajadores del acero sobrantes. La planta automatizada de automóviles es el sitio de trabajo más apropiado para trabajadores sobrantes de la industria automotriz. Pero tanto el "minimolino" como la automatización en la fábrica de automóviles son atacados por el obrero de hoy, aunque saben que sus propios empleos no durarán. A menos que convirtamos la innovación en una oportunidad para los obreros

sobrantes en las industrias tradicionales, su sentimiento de impotencia, sus miedos, su sensación de estar atrapados los llevarán a resistirse a toda innovación — como es el caso de Gran Bretaña (o en el Servicio Postal de Estados Unidos). El trabajo ya ha sido hecho por el *Mitsui Zaibatsu* de Japón en la aguda depresión japonesa después de la guerra ruso japonesa de 1906, por los suecos después de la segunda guerra mundial en la deliberada política que convirtió a un país de agricultores y trabajadores forestales en una nación industrializada y próspera. Y las cifras son, como ya se ha dicho, no muy grandes, especialmente porque no tendremos que preocuparnos en demasía por el tercio del grupo que tiene cincuenta y cinco años o más y que tiene a su disposición programas adecuados de jubilación, ni por el otro tercio que tiene menos de 30 años y es capaz de reubicarse por sí mismo. Pero la política para entrenar y ubicar al tercio restante —un núcleo pequeño pero sólido, está aún por diseñar.

2. La otra innovación social que se requiere es más radical, más difícil y sin precedentes: organizar el abandono sistemático de políticas sociales desgastadas y de instituciones obsoletas de servicios públicos. Esto no fue un problema en la última gran era empresarial; hace cien años había pocas políticas e instituciones de esta clase. Ahora las tenemos en abundancia. Pero también sabemos que pocas o ninguna son eternas. Pocas de ellas sobrevivirán bastante tiempo.

Uno de los cambios fundamentales en la percepción del mundo de los últimos 20 años, un vuelco realmente monumental, es haber caído en cuenta que las políticas e instrumentos gubernamentales son de origen humano y no divino, y que una cosa cierta es que se volverán obsoletas muy rápido. Aún así, la política se basa todavía sobre la antigua premisa de que todo lo que haga el gobierno está asentado en la naturaleza de la sociedad humana y por tanto es "eterno". Como resultado no hay un mecanismo político, hasta el presente, para desechar lo viejo, lo desgastado, lo que ya no es productivo en el gobierno.

O mejor, lo que todavía tenemos no está funcionando. En los Estados Unidos ha habido una racha de "leyes de atardecer" que determinan que un instrumento gubernamental o una ley pública prescriban después de un cierto tiempo, a menos que específicamente sean prolongadas. Estas leyes no han funcionado, sin embargo, en parte porque no hay criterios objetivos sobre cuándo un instrumento o una ley dejan de ser funcionales; en parte porque hasta ahora no ha habido un proceso organizado de abandono; pero quizás más que todo porque no hemos aprendido a desarrollar métodos nuevos o alternos para lograr lo que el instrumento o la ley poco efectivas deberían haber logrado. Desarrollar tanto los principios y los procesos para hacer que las "leyes de atardecer" tengan sentido y sean efectivas es una de las importantes innovaciones sociales que nos esperan y que debe efectuarse pronto. Nuestras sociedades están listas para ello.

#### *IV. Las nuevas tareas*

ESTAS DOS POLÍTICAS SOCIALES SON, sin embargo, ejemplo solamente. La necesidad de una reorientación masiva en políticas, actitudes y, sobre todo,

en prioridades está subyacente. Necesitamos alentar hábitos de flexibilidad, de aprendizaje continuo y de aceptación del cambio como algo normal y como una oportunidad, tanto para las instituciones como para los individuos.

La política fiscal es un área importante tanto por su impacto sobre el comportamiento como por ser un símbolo de los valores y de las prioridades de la sociedad. En los países desarrollados desechar el ayer es severamente castigado por el sistema fiscal. En los Estados Unidos, por ejemplo, el recolector de impuestos trata los dineros provenientes de la venta o la liquidación de un negocio o una línea de producto como si fueran un ingreso. De hecho estas cantidades son, claro está, devoluciones de capital. Pero bajo el actual sistema fiscal la compañía paga por ellos impuesto sobre la renta. Y si se distribuyen los réditos a los accionistas, ellos pagan impuesto sobre éstos como si fueran "dividendos" ordinarios, esto es, distribución de "utilidades". Como resultado, las compañías prefieren no abandonar lo viejo, lo obsoleto, lo que ya no es productivo; prefieren quedarse así y seguir gastando dinero. Peor aún, asignan luego a su gente más capaz para que "defiendan" lo desgastado en una alocaión errada del más escaso y valioso recurso, el recurso humano, que necesita ser ubicado en la confección del mañana, si la compañía ha de tener un mañana. Y cuando la compañía finalmente liquida o vende el negocio o la línea vieja, obsoleta e improductiva, no distribuye los réditos a los accionistas y por tanto no los devuelve al mercado de capital donde están disponibles para inversión en oportunidades empresariales innovadoras. En cambio, la compañía se guarda estos fondos y los invierte comúnmente en su negocio o productos viejos, tradicionales y en declive, esto es, en aquellas partes de su operación y actividades para las cuales no podrá fácilmente conseguir dinero en el mercado de capital, cayendo de nuevo en una alocaión errada de los recursos escasos.

Lo que se necesita en la sociedad empresarial es un sistema fiscal que aliente el traslado de capital del ayer al mañana, en vez de uno que, como el actual, lo prevenga y lo castigue.

Pero también deberíamos ser capaces a través del sistema fiscal de suavizar el problema financiero más apremiante de los negocios nuevos y en crecimiento: la falta de efectivo. Una manera puede ser la aceptación de la realidad económica: durante los primeros cinco o seis años de vida de un negocio nuevo y en crecimiento, las "utilidades" son una ficción contable. Durante estos años los costos de permanecer activos son siempre, y casi por definición, más grandes para una nueva empresa que los excedentes de las operaciones de ayer (esto es, el exceso de ingresos actuales sobre los costos de ayer). Esto significa, en efecto, que una nueva y creciente empresa siempre tiene que invertir cada centavo de los excedentes de operación para sobrevivir; usualmente, en especial si crece rápido, tiene que invertir bastante más de lo que pueda esperar producir como "excedente" (esto es, como "utilidad"). Durante los primeros años de vida la nueva y creciente empresa, bien sea por sí sola, o como parte de una corporación ya existente, debería estar exenta de impuestos sobre la renta, por la misma razón por la cual no esperamos que un niño pequeño y en rápido crecimiento produzca un "excedente" que mantenga a un adulto. (Los impuestos son los medios

por los cuales un productor mantiene a alguien más, como a un no productor). De paso, al eximir la nueva empresa de los impuestos hasta que haya "crecido", al final producirá casi con seguridad un mayor pago en impuestos.

Si esto, sin embargo, se ve como muy radical, la nueva empresa podría por lo menos poder posponer el pago de los impuestos sobre las así llamadas utilidades de sus años de infancia. Debería poder retener el efectivo hasta que pasara el periodo agudo de presión en el flujo de caja, y sin multas ni intereses.

En resumen, una sociedad y una economía empresariales requieren políticas empresariales que alienten la formación de capital.

Con seguridad, un "secreto" de los japoneses es su "evasión fiscal", oficialmente auspiciada para la formación de capital. Legalmente a un adulto japonés se le permite una cuenta de ahorros de tamaño mediano cuyos intereses están exentos de impuesto. Actualmente Japón tiene de estas cuentas más de cinco veces el número que tiene de habitantes, incluidos los niños. Esto, claro está, es un "escándalo" contra el cual los periódicos y los políticos claman con frecuencia, pero los japoneses tienen mucho cuidado de no hacer nada que "detenga el abuso". Como resultado, tiene la tasa más alta del mundo de formación de capital. Este método puede considerarse como muy complicado para escapar al dilema de la sociedad moderna: el conflicto entre la necesidad de formación de capital a alto ritmo y la condena popular del interés y de los dividendos como "ingresos inmerecidos" y "capitalistas", si no como perversos y pecaminosos. Pero de un modo u otro cualquier país que quiera permanecer competitivo en una era empresarial, tendrá que desarrollar políticas fiscales que hagan lo que hacen los japoneses. Tan importante como las políticas fiscales que auspicien la capacidad empresarial, o que por lo menos no la multen, es la protección de la nueva empresa contra la carga creciente de regulaciones gubernamentales, las restricciones, los informes y el papeleo. Mi propia receta, aunque no me hago ilusiones de que la acepten, sería permitir que la nueva empresa, bien sea independiente o parte de una ya existente, cobrara al Gobierno los costos de reglamentaciones, informes y papeleos que excedan una cierta proporción (digamos el 5%) de las entradas brutas de la nueva empresa. Esto sería muy útil especialmente para las nuevas empresas del sector de servicios públicos. En los países desarrollados las instituciones de servicios públicos están aún más agobiadas por el papeleo y los requisitos gubernamentales que los negocios corrientes, y por lo general están menos capacitadas para sobrellevar esa carga, sea en dinero o en personal.

Tal política de paso, sería el mejor, si no el único, remedio para la peligrosa e insidiosa enfermedad de los países desarrollados: el crecimiento estable del costo invisible del Gobierno. Es un costo real en dinero y, más aún, en gente capaz, en su tiempo y sus esfuerzos. El costo es invisible, sin embargo, ya que no se muestra en los presupuestos del gobierno, pero está escondido en las cuentas del médico cuya enfermera gasta la mitad de su tiempo llenando formatos e informes gubernamentales; en el presupuesto de la universidad donde 16 administradores de alto nivel trabajan en el cumplimiento de las reglamentaciones y mandatos del Estado o en los balances de

los 19 de los 257 empleados de la pequeña compañía que, pagados por esta, trabajan como recolectores de impuestos para el gobierno reduciendo impuestos y contribuciones al seguro social del salario de sus compañeros, recogiendo números de identificación tributaria de los proveedores y clientes y reportándolos al gobierno, como en Europa, recolectando impuesto al valor agregado (IVA). Estas acciones gubernamentales invisibles son totalmente improductivas ¿Cree alguien, por ejemplo, en que los contadores de impuestos contribuyen a la salud nacional o a la productividad y que aumentan el bienestar de la sociedad, bien sea material, físico o espiritualmente? Y aún así en cada país desarrollado el Estado impone la alocación errada de una creciente porción de nuestro más escaso recurso; personas capaces, diligentes, entrenadas, dedicadas a tales diligencias, que son esencialmente estériles.

Puede ser demasiado esperar que podamos detener — no digamos erradicar— el cáncer de los costos invisibles del gobierno. Pero al menos deberíamos poder proteger contra ellos a las nuevas empresas.

Necesitamos aprender a preguntar con respecto a cualquier nueva política o medida estatal: ¿Ayuda a la capacidad innovadora de la sociedad? ¿Promueve la flexibilidad económica y social?, ¿O más bien impide y multa la innovación y la capacidad empresarial? Con seguridad, el impacto en la capacidad de innovación no debe ser el factor determinante, ni el único, pero debe tomarse en cuenta antes de aprobar una nueva política o medida, y hoy no se toma en cuenta en ningún país, con excepción quizás de Japón, ni por ningún hacedor de políticas.

#### V. El individuo en la sociedad empresarial

EN UNA SOCIEDAD EMPRESARIAL los individuos se enfrentan a un tremendo reto, un reto que necesitan explotar como una oportunidad: la necesidad de un continuo aprendizaje y reaprendizaje.

En la sociedad tradicional se asumía que el aprendizaje llegaba a su fin, con la adolescencia o a más tardar, con la edad adulta. Lo que no se había aprendido a los 21 años más o menos, no se aprendería jamás. Pero también lo que uno había aprendido a los 21 años lo aplicaría sin modificarlo por el resto de la vida. Sobre estas premisas tradicionales se basaba la capacidad de aprendizaje, las artes tradicionales, las profesiones tradicionales y también los sistemas tradicionales de educación de los colegios y escuelas. Las artes, las profesiones, los sistemas de educación en los colegios están todavía en su gran mayoría basadas sobre estas premisas. Claro está que siempre hubo excepciones, algunos grupos que practicaban el aprendizaje continuado y el reaprendizaje: los grandes artistas y los grandes académicos, los monjes Zen, los místicos, los jesuitas. Pero estas excepciones eran tan pocas que se podrían ignorar.

En una sociedad empresarial, sin embargo, estas "excepciones" se convierten en ejemplos. La premisa correcta en una sociedad empresarial es que los individuos tendrán que aprender cosas nuevas después de adultos y quizás más de una vez. La premisa correcta es que lo que los individuos han aprendido a los 21 años se tornará obsoleto 5 o 10 años después y

tendrá que ser reemplazado o por lo menos reforzado por nuevo aprendizaje, nuevas habilidades, nuevo saber.

Esto implica que los individuos tendrán que tomar la responsabilidad de su propio aprendizaje y reaprendizaje continuo, de su propio desarrollo y de sus propias carreras. No pueden asumir por más tiempo que lo que aprendieron de niños y jóvenes será la "base" para el resto de la vida. Será apenas la "plataforma de lanzamiento", el lugar de despegue más que el lugar para construir y quedarse en él. No pueden asumir por más tiempo que "entran a una carrera" que luego sigue un destino conocido, lo que los militares estadounidenses llaman "progresando de grado". La premisa de ahora en adelante tiene que ser la de que los individuos por su propia cuenta tendrán que encontrar, determinar y desarrollar un número de "carreras" durante su vida laboral y mientras más escolaridad tengan los individuos más empresariales serán sus carreras y más exigentes serán sus retos de aprendizaje. El carpintero puede todavía asumir, quizás, que las habilidades que adquirió como aprendiz y jornalero le servirán 40 años después. Los físicos, los ingenieros, los metalúrgicos, los químicos, los contadores, los abogados, los profesores, los administradores deberán asumir que las habilidades, conocimientos y herramientas que tendrán que aplicar 15 años más tarde van a ser diferentes y nuevos. De hecho, tendrán que asumir que 15 años después estarán haciendo cosas nuevas y diferentes, tendrán nuevas y diferentes metas y en muchos casos, diferentes "carreras". Solo ellos podrán tomar la responsabilidad para el aprendizaje y reaprendizaje necesarios y para su propia dirección. La tradición, la convención, y la "política corporativa" serán un inconveniente en vez de una ayuda. Esto también quiere decir que una sociedad empresarial desafía los hábitos y las premisas de la escolaridad y del aprendizaje. Los sistemas educativos en todo el mundo son extensiones de los que Europa desarrolló en el siglo XVII. Ha habido adiciones y modificaciones sustanciales. Pero el plan arquitectónico sobre el cual nuestras escuelas y universidades están construidas se remontan a más de 300 años atrás. Ahora se requieren en todos los niveles enfoques nuevos, en algunos casos radicalmente nuevos, pensantes y nuevos. El uso de computadores en la enseñanza preescolar puede ser una moda pasajera. Pero los niños de 4 años expuestos a la televisión, esperan, exigen y responden a una pedagogía muy diferente a la de hace 50 años. Los jóvenes que van hacia una "profesión"—, esto es, 4/5 de los estudiantes de universidad de hoy, necesitan una "educación liberal". Pero esto significa algo bien diferente de la versión del siglo XIX del curriculum del siglo XVII que pasaba por ser "una educación liberal" en el término que equivale al "*Allgemeine Bildung*" en Alemania. Si no nos enfrentamos a este reto nos arriesgamos a perder el concepto fundamental de "educación liberal" y descenderemos a lo puramente vocacional, a lo puramente especializado que pone en peligro el fundamento educativo de la comunidad y, al final, la comunidad misma. También los educadores tendrán que aceptar que la escolaridad no es solamente para los jóvenes y que el mayor desafío, y también la mayor oportunidad para la escuela, es el reaprendizaje continuado de adultos que ya pasaron por la escuela.

Hasta ahora no tenemos una teoría educativa para estas tareas. Hasta ahora no tenemos a nadie que haga lo que en el siglo XVII hizo el gran reformador de la educación o lo que hicieron los educadores jesuitas que desarrollaron lo que hasta ahora es la escuela "moderna" y la universidad "moderna". Pero en Estados Unidos por lo menos la práctica va más adelante que la teoría. Para mí el desarrollo más positivo de los últimos 20 años y el más alentador es el fermento de la experimentación educativa en Estados Unidos, feliz subproducto de la ausencia de un "Ministerio de Educación"— respecto del aprendizaje continuado y del reaprendizaje de los adultos y especialmente de los profesionales con alta escolaridad. Sin un "plan maestro" sin "filosofía educativa" y, en efecto, sin mucho soporte del establecimiento educativo, la educación continuada y el desarrollo profesional de los adultos altamente educados y con altos logros, se ha convertido en la verdadera industria de "crecimiento" en Estados Unidos en los últimos 20 años.

La emergencia de la sociedad empresarial puede significar un cambio histórico fundamental.

Hace cien años, el pánico mundial de 1873 terminó con el Siglo del Laissez-Faire que había comenzado con la publicación, en 1776, de *La Riqueza de las naciones* de Adam Smith. En el pánico de 1873 nació el "estado de bienestar moderno". Cien años después ya se había cumplido su cometido, como casi todo el mundo lo sabe ahora, y podrá sobrevivir a pesar de los desafíos demográficos de una población envejecida y de una tasa de natalidad que se encoge. Pero solo sobrevivirá si la economía empresarial tiene éxito en aumentar eficazmente su productividad. Podremos aún hacer adiciones menores al edificio del bienestar, agregar una habitación aquí, o un nuevo beneficio allí. Pero el estado de bienestar es el pasado y no el futuro—como lo saben hasta ahora los viejos liberales.

¿Será su sucesora la Sociedad Empresarial?

*Tomado del Capítulo de conclusión del libro del autor "Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles", Harper and Row Publishers, New York.*