



PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Antonio J. Sánchez Murillo.¹

We lost Peter F. Drucker. No matter what you thought of his philosophies or opinions, you had to respect him. New York Times article 12/11/05

RESUMEN

Con una mirada crítica a la obra de Peter Drucker se puede concluir que él ha sido un maestro de la administración moderna, y que a las expresiones frecuentes como impulsor de la disciplina de la gerencia habría que añadir que fue un pionero en el estudio de temas tan importantes como: la descentralización y la delegación de poder a los empleados; la dirección por objetivos; la aplicación del *management* a esferas de la vida social distintas de las puramente empresariales, por ejemplo a organizaciones sin ánimo de lucro; el énfasis en los aspectos éticos dentro de las organizaciones; el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un costo. Varios autores sostienen que fue Drucker quien acuñó la expresión "recursos humanos" en *La Práctica de la Administración (The Practice of Management)*. A diferencia de los otros recursos, este tiene "la capacidad de coordinar, integrar, juzgar e imaginar además de autocontrolarse". La dirección de personas es la función más amplia y relevante de un directivo porque resume lo que es la dirección propiamente. El peso que le corresponde a Drucker por derecho propio dentro de la disciplina de la dirección de empresas le hace merecedor al calificativo de innovador maestro de la administración.

Palabras Claves: Humanista, escritor, innovador, maestro de la administración de empresas.

ABSTRACT

With a critical glance to the work of Peter Drucker it is possible to be concluded that he has been a good "teacher" of the modern administration, to the expressions like impeller of the discipline of the management would be necessary to add that he was a pioneer in the study of as excellent subjects as: the decentralization and the delegation of being able to the employees; the direction by objectives; the application of management to spheres of the social life different from the purely enterprise ones, for example to organizations without profit spirit; the emphasis in the ethical aspects within the organizations; the approach to study the people in the company like a resource, instead of like a cost. Several authors maintain that it was Drucker that coined the expression "human resources" in *The Practice of Management*. Unlike the other resources, this he has "the capacity to coordinate, to integrate, to judge and to imagine in addition to autocontrol itself". The direction of people is the amplest and excellent function of a director because it summarizes what is the direction properly. To recognize the weight that corresponds to the person by own right within the discipline of the direction and administration to him of companies we do not know if it does to him to deserving Drucker of the qualifying one of teacher, but it to the letter presents like a thinker and an innovator.

Keywords: Humanist, writer, innovator, magister of management.

¹ Antonio José Sánchez M., es economista, licenciado en filosofía y letras, especialista en física de la Universidad Javeriana. Especialista en Planeación y Desarrollo Organizacional de NTL Institute de Washington, diplomado en Desarrollo Organizacional de Rochester University y en Investigación de la UNAD. Fué Director del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Javeriana y Coordinador del Área de Recursos Humanos del Programa de Desarrollo Gerencial de la Universidad de los Andes. Profesor de la Universidad El Bosque. Empresario y consultor empresarial.



INTRODUCCION²

El objetivo de este recorrido crítico por una porción significativa de la enorme obra de Peter F. Drucker será probar que no sólo ha sido un buen maestro de la administración moderna, sino que a las expresiones frecuentes como impulsor de la disciplina de la gerencia habría que añadir que fue un pionero y un innovador en el estudio de temas tan importantes como la descentralización y la delegación de poder a los empleados; la dirección por objetivos; la aplicación del *management* a esferas de la vida social distintas de las puramente empresariales, por ejemplo a organizaciones sin ánimo de lucro; el énfasis en los aspectos éticos dentro de las organizaciones, la innovación como característica de empresa postmoderna y el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un costo.

Peter F. Drucker es uno de los autores más prolíficos y reconocidos en el campo de la dirección de empresas. Se le considera el profeta de la gerencia por excelencia. Esta es, sin duda, su faceta más conocida, pero sólo ofrece una visión parcial de toda su obra. El profesor Carlos Dávila en su libro "Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico" hace el siguiente comentario. "El muy prolífico autor y consultor austriaco que desde 1937 ha influido grandemente en varias generaciones de administradores, ha escrito sobre el papel de la gerencia en el mundo moderno, el concepto de la gran corporación y el futuro del mundo que en sus obras de la posguerra llamó "mundo libre". Generalmente se conocen sus más recientes "best-sellers", pero no se difunden libros suyos muy importantes como *The New Society: The Anatomy of Industrial Order* (1950) y *Concept of Corporation* (1946). En un libro de texto norteamericano esta noción druckeriana aparece en forma muy explícita al decir a los estudiantes: 'Este libro es acerca de una función social necesaria llamada administración y de una institución social necesaria llamada organización (Litterer, 1978: 11). La afirmación de Drucker en el sentido de que '...la necesidad de la administración es la más grande necesidad de todos los países hoy en día, que supera sus necesidades de dólares, materias

primas y conocimiento técnico...' (Drucker, 1950: 350) ha sido extendida a los países del tercer mundo"².

"Cuando la gente me pregunta sobre qué escribo, dice Drucker, mi primera reacción es evasiva. He escrito bastante sobre economía, pero ciertamente no soy un historiador. También he escrito prolijamente sobre política y estado, pero, aunque comencé como politólogo, hace años que abandoné ese campo. Tampoco soy un sociólogo al uso. A pesar de todo, sé muy bien (y lo he sabido desde hace años) lo que intento hacer. Me considero a mí mismo como un ecologista social. El objeto de mi estudio y preocupación es el entorno creado por el hombre, incluido él mismo, de modo similar a como el ecologista estudia el entorno biológico". "Estas afirmaciones de 1992 arrojan luz sobre el versátil y sorprendente decurso intelectual de nuestro autor"³.

Nació en Viena en 1909 y murió en Clermont, Estados Unidos, en noviembre de 2005. Comenzó su labor intelectual doctorándose en 1932 en derecho por la Universidad de Frankfurt sobre las formas de "cuasi gobiernos", tales como las rebeliones, los gobiernos en el exilio o las colonias en vías de independizarse. En 1933 publicó un opúsculo sobre la filosofía política de Friedrich Julius Stahl, filósofo del derecho de la primera mitad del siglo pasado y relevante político conservador alemán. El pensamiento de Stahl influirá singularmente en las obras druckerianas dedicadas más a describir los rasgos que configuran las realidades políticas y sociales, en primer lugar de la sociedad industrial, y posteriormente de la sociedad posindustrial, también llamada del conocimiento.

Desde entonces alternó su trabajo profesional como asesor financiero con el de periodista. En 1937 y ya en los Estados Unidos, publicó su primer libro *The End of The Economic Man*. Se calcula que vendió alrededor de siete millones de volúmenes de sus más de treinta obras, siendo el autor que más artículos ha publicado en la *Harvard Business Review*.

EL HUMANISTA Y ESCRITOR

Este es uno de los rasgos que hacen de Peter

² Dávila L. de G., Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico, Mc Graw Hill, segunda edic., 2001. Pág. 285.

³ Stein, Guido. El arte de gobernar según Peter Drucker (2ª ed.) Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2001.



Drucker un maestro, ya que su formación integral, el gusto por las humanidades, el arte y la literatura contribuyen a confirmar que se trata de una persona muy especial, digna de estudiarse y fijarse en ella. Donde se puede apreciar con más claridad la vocación humanística y literaria de Drucker, es en tres de sus obras: *Mi vida y mi tiempo* (1979), *El último de todos los mundos posibles* (1980) y *La tentación de ser Dios* (1984). Su estilo es ágil, con frases cortas, con un vocabulario muy rico, que le permite descripciones de personajes, de paisajes y de situaciones verdaderamente acertadas y atractivas. Drucker es fiel a su pensamiento: "El lenguaje no es sólo comunicación. Ni es sólo mensaje. Es sustancia. Es el cemento que aglutina la humanidad. Crea comunidad y comunión. De ahí que siempre haya pensado que un ecologista social tenga cierta responsabilidad por el lenguaje. Los ecologistas sociales no necesitan ser escritores magníficos; pero tienen que ser escritores respetables, escritores cuidadosos".

Creció en Viena, en un ambiente influido por la recién nacida filosofía crítica del lenguaje, impulsada por el escritor Kart Graus. A él se atribuye la afirmación de que "el lenguaje es moralidad, integridad; por lo tanto, corromper el lenguaje es corromper al individuo y a la sociedad."⁴

Vale la pena hacer un breve comentario de cada una de las tres novelas. En *Mi vida y mi tiempo* Drucker se muestra como un excelente relator de historias, es interesante, sugerente⁵. Se trata de biografías de personas que se han cruzado en su vida, relatadas con afán didáctico. Experiencias, percepciones, críticas, visiones y sentimientos son descritos con gracia, agilidad, amplitud y profundidad. Se dejan leer con interés y gusto. El único punto negro es la aburrida insistencia en demostrar que se anticipó al futuro, que es un exitoso profeta.

Escribe Drucker en el prólogo de la edición de 1992: "Elegí a las personas de este libro a causa de su diversidad y porque sus historias eran las que más me agradaban. Pero como un co-

mentador de los inicios apostillaba: sus casos eran 'significativos'. No fueron seleccionadas porque se tratase de personas 'importantes y famosas' (muchas de ellas eran totalmente grises). La guía telefónica fue el único 'libro de referencia' para enumerarlas. Sólo el puro azar las ha reunido; se cruzaron en mi camino. Sin embargo, sus historias individuales tejen un tapiz. De una forma ecléctica, subjetiva, describen algo del ambiente de un tiempo que se está marchitando, incluso en el recuerdo de las personas de cierta edad: las cinco décadas que median entre el período de la primera preguerra mundial y el de la segunda post-guerra. Cada historia es distinta. Cada una de ellas fue elegida porque era una buena historia. Pero en conjunto creo que demuestran que la Historia con mayúsculas, después de todo, está compuesta de pequeñas historias"⁶.

El último de los mundos posibles es una creación literaria, que para un conocedor de la vida y de la formación intelectual de Drucker tiene rasgos biográficos inconfundibles. Se reúnen el Príncipe Sobieski, embajador ante la Corte de Saint James y dos banqueros, uno escocés, Hinton, y otro judío austriaco, Mosenthal. Los tres son socios en un exitoso banco con intereses industriales en toda Europa, especialmente en los nacientes ferrocarriles del Imperio Austro-húngaro, y están a punto de jubilarse y de despedirse de una emocionante vida que habían llevado. La novela demuestra sus conocimientos históricos, políticos, literarios, musicales, artísticos, religiosos⁷.

En una de sus páginas pone en boca del matemático Riemann la frase "No defina un problema, organice el conjunto". Una máxima para la reflexión y la acción. Drucker atribuye el éxito de grandes banqueros como Georg Siemens, fundador del Deutsche Bank, o de J. P. Morgan al seguimiento de esta máxima. "Siemens desde sus comienzos siempre trató cada problema, inversión o transacción como un elemento de una configuración, una parte de un todo, una unidad dentro de su conjunto"⁸. Cuando describe en su novela el modo de fun-

⁴ Stein, G. Ibid.

⁵ Relatos igualmente atractivos pueden encontrarse en las historias empresariales de Ford, Wall-Mart, Siemens, IBM, Deutsche Bank, etc. que figuran en sus obras sobre *management*. Por ejemplo, *The Practice of Management*, pp. 109-119 y 251 y ss.

⁶ *Adventures of a Bystander* (traducción española), pp. 7-8.

⁷ *The Last of All Possible Worlds: A Novel*, Harper & Row, New York, 1982, pp. 77 y ss.

⁸ *The Last of All Possible Worlds*, p. 78.



cionar del banco, o el caso de la gestión de grandes explotaciones agrícolas y ganaderas o las inversiones en la construcción del ferrocarril y en la explotación de minas de oro, Drucker expresa con claridad y fuerza sus ideas sobre administración de negocios.

La tentación de ser Dios, trata sobre la vida y las dificultades del rector de una Universidad católica, el padre Zimmerman. El ambiente y la temática, son muy distintos de *The Last of All Possible Worlds*. Sin embargo, el interés por resaltar la responsabilidad de los protagonistas, el juego conflictivo en que consisten las relaciones humanas y la importancia de la administración para la sociedad moderna se mantienen. "Por aquel entonces lo descubrió, Hinton ya sabía que la banca era para él más emocionante, desafiante y grata de lo que la vida académica y la mezquindad de la cátedra podían posiblemente haber sido".

En *La tentación de ser Dios*, Drucker muestra conocer en detalle la vida académica universitaria, los anhelos, grandezas y miserias de los académicos; la lucha por el poder en las facultades basados en la importancia y obligatoriedad de las asignaturas impartidas; la exaltación de la libertad de cátedra frente a las interferencias de la administración universitaria; en fin, los problemas de una universidad que creció enormemente en sus veinte años de vida, que pasó de una universidad sin importancia a competir entre los mejores

La decisión del rector de no renovar el contrato de un profesor por sus deficiencias como docente suscita una gran polémica en el claustro lo cual lleva a intervenir al obispo, al gobernador y a la nunciatura⁹. Holloway, químico exitoso en la industria como técnico, decidió cambiar su proyecto de vida y carrera y hacer un doctorado en Saint Jerome, animado por su mujer, cuyos desequilibrios se manifiestan en la práctica de su fe y en cómo juzga las vidas y acciones de los demás.

Una vez leída la tesis de Holloway, la Facultad de Química recomienda la no contratación. El rector Zimmerman acepta la decisión. Pero comete el error de sentir una cierta culpabilidad por la delicada situación en la que queda

el profesor Holloway, e intenta ayudarlo buscándole trabajo en otra Institución Educativa, reacción que la señora Holloway entiende como un reconocimiento de culpa, en vez de compasión, lo que la lleva a difamar la vida de Zimmerman y a suscitar uno de los problemas centrales de la novela: ¿qué criterios han de gobernar una universidad católica que desea la excelencia? ¿Los puramente religiosos, que llevarían a contratar a Holloway, creyente fervoroso, compasivo con los peores estudiantes? ¿O los propios de una institución universitaria a secas, que aconsejarían el despido de un mal docente?

Los debates en el claustro convocado para estudiar el caso son muy agitados, cada profesor sostiene su posición por motivos dispares y no siempre claros, y casi todos atacan a la administración universitaria. Se plantea de modo interesante el intento para que Saint Jerome sea una gran universidad y cómo afectaba eso a su esencia católica, frente a otras importantes instituciones universitarias y su evolución.

A fin de solucionar el problema interviene el obispo O'Malley, un buen administrador que había sacado adelante económica y organizacionalmente su diócesis. Con la colaboración del gobernador del Estado, que en ese momento necesitaba un candidato solvente moralmente y neutral políticamente para un puesto representativo, O'Malley resuelve el asunto promocionando a Zimmerman. En esta forma se satisfacen todas las exigencias. El claustro satisfecho, porque se ha preservado su autonomía; la nunciatura porque se ha silenciado un problema con los medios; el gobernador, porque evita una pelea política; y el obispo, porque consigue que su diócesis se convierta en archidiócesis. Drucker muestra aquí sus excelentes conocimientos en literatura, teología, vida universitaria y política. Es una obra interesante, atractiva y sugerente, propia de un buen humanista y escritor.

EL MAESTRO PRESENTA UN INFORME SOBRE EL NUEVO MUNDO POSMODERNO

Pero entremos ahora directamente a lo que constituye el objetivo central de nuestra investigación: ¿por qué se puede considerar a

⁹ Pasó lo que comenta Drucker en algunas de sus obras: un problema que es técnico en un nivel, si se eleva a instancias superiores, corre el riesgo de convertirse en un problema político, de consecuencias difíciles de prever.



Drucker como un maestro de la administración? Si hemos preferido tomar la expresión "maestro" en lugar de la petulante de "gurú", se debe a la manifestación expresa de Peter Drucker de que él era un ecologista social. A que la tomamos en la acepción latina de persona experta en un arte o ciencia, capaz de entregar toda su experiencia y conocimientos a otras personas. Usamos entonces la palabra maestro en el sentido que Jorge Luis Borges le da dentro de la expresión latina "magister dixit": "Pitágoras no dejó una línea escrita. Se conjetura que no quería atarse a un texto. Quería que su pensamiento siguiera viviendo y ramificándose, en la mente de sus discípulos, después de su muerte. De ahí proviene el *magister dixit*, que siempre se emplea mal. *Magister dixit* no quiere decir "el maestro lo ha dicho", y queda cerrada la discusión. Un pitagórico proclamaba una doctrina que quizá no estaba en la tradición de Pitágoras, por ejemplo la doctrina del tiempo cíclico. Si lo atajaban "eso no está en la tradición", respondía "magister dixit", lo que le permitía innovar. Pitágoras había pensado que la letra mata y el espíritu vivifica"¹⁰.

Con Los límites del mañana, publicado en 1957¹¹ con el subtítulo, sorprendente por premonitorio, de Un informe sobre el nuevo mundo posmoderno, inicia Drucker la reflexión sobre cómo identificar los cambios que ya han tenido lugar, pero cuyos efectos aún no se han empezado a experimentar; cómo desarrollar una metodología para percibir y analizar esos cambios. La continuación en esta misma línea puede encontrarse en La época de la discontinuidad, de 1969¹²; Las nuevas realidades, de 1989¹³, y, por último, La sociedad post-capitalista, de 1992¹⁴.

Tales obras proceden de un interés intelectual de Drucker por delimitar el poder del gobierno. Después de haber estudiado con detalle la organización como nuevo fenómeno social, su estructura, constitución, dirección y funciones, Drucker se replanteará cuestiones de teoría

política y sociológica pertinentes en la sociedad moderna. En los años treinta su interés intelectual le había llevado al filósofo Friedrich J. Stahl y en él estudió la tensión entre la continuidad y el cambio, y los límites del poder del estado. Sobre estos asuntos escribió el ensayo mencionado. Ahora es el momento de añadir que esa pequeña obra estaba pensada como una de las tres partes que compondrían lo que se pensaba haber titulado El Estado de Derecho. Las otras dos partes iban a estar dedicadas, respectivamente, a Wilhelm von Humboldt y a Joseph von Radowitz. Ellos junto con Stahl buscaron el equilibrio entre la continuidad y el cambio. "Intentaron crear una sociedad estable y una política estable que preservase las tradiciones del pasado y también hiciese posible el cambio, y un cambio efectivamente muy rápido"¹⁵.

Después aparecieron *The End of Economic Man* (1939), comienzo del colapso de aquella sociedad; *The Future of Industrial Man* (1942), donde presenta la sociedad industrial que había de ser capaz de innovar y conservar a la vez; y de ahí se dirigió a descubrir la institución que en esa sociedad sería el instrumento para dotar de ciudadanía, rango y función sociales a sus miembros, integrando los esfuerzos individuales en un objetivo compartido común: El Concepto de la Corporación (*Concept of the Corporation* -1946)¹⁶.

La preocupación por analizar la dicotomía cambio-continuidad, como algo central de la sociedad industrial moderna, le condujo al estudio de los aspectos tecnológicos de la cuestión. No se centró en la tecnología propiamente, sino en cómo una actividad humana se integra en la sociedad: "El hombre es el único animal capaz de evolución consciente: inventa herramientas". Por aquel entonces comenzó a escribir una Historia del Trabajo, que vio la luz en forma de artículos¹⁷. El tema común era el trabajo como factor central que configura la sociedad, el orden social y la comunidad. Drucker iba cobrando,

¹⁰ Jorge Luis Borges, *La Cábala*, Centro E. Ezkenazi, Barcelona.

¹¹ *The Landmarks of Tomorrow*, Harper and Row, New York, 1957. La última reedición es de 1996, hecha por Transaction Books, New Jersey.

¹² *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, New York, 1969.

¹³ *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, New York, Harper & Row, 1989.

¹⁴ *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1992.

¹⁵ *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, 1993, p. 443.

¹⁶ El problema de cómo dirigir el cambio lo abordará nuestro autor en 1986, en *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 1985.

¹⁷ Fueron todos recogidos años después en *Technology, Management and Society*, Heinemann, Londres, 1970.



poco a poco, mayor claridad en su visión de la situación de la sociedad como en tensión entre las grandes constelaciones de ideas, especialmente las religiones, y el modo como el hombre trabaja, la tecnología.

En *Los Límites del Futuro* (*Landmarks of Tomorrow* - 1957), Drucker reconoce que recupera la conexión con su ensayo sobre Stahl y sobre el poder y límites del estado, y que la continúa en las otras tres posteriores ya mencionadas: "En otras palabras, durante cinco décadas nos preguntamos qué debe hacer el gobierno. Muy pocos, si alguno, se preguntaron qué puede hacer. Para mí, sin embargo, esta cuestión se convirtió en fundamental bastante pronto. Probablemente, se debiera a mi interés en aquellos alemanes liberal conservadores (o conservador liberales) Humboldt, Radowitz y Stahl. Humboldt, siendo un hombre muy joven, con apenas veinticinco años, y viviendo como estudiante en el París de la Revolución Francesa, había escrito un pequeño libro titulado *Los límites de la eficacia del Estado* que no fue publicado durante su vida"¹⁸.

"Comencé a hacerme la misma pregunta ¿cuáles son los límites de la eficacia del Estado? pocos años después de la Segunda Guerra Mundial y comencé a hacerlo con una urgencia creciente cuando entramos en la época del gobierno de Eisenhower. Por primera vez la planteé indirectamente en mi libro de 1957 *Landmarks of Tomorrow*; y después de modo directo en un libro de 1969, *The Age of Discontinuity*. Es un tema central de mi libro de 1989 *The New Realities*, y se discute con considerable profundidad en el capítulo titulado "*The Megastate and its Failure*" (El megaestado y su fracaso) de un libro sobre el que estoy actualmente (1992) trabajando y que se titulará posiblemente *The Post-capita-list Society*. Y de este modo mi trabajo comenzó a abarcar conjuntamente las instituciones sociales y políticas de la sociedad moderna"¹⁹.

EL MAESTRO Y LA NUEVA VISION DEL MUNDO

Las Fronteras del Porvenir es la continuación de *The New Society* (1950), en la medida en que procura un diagnóstico de la sociedad americana de los años cincuenta. Pregunta

dónde han ocurrido ya los cambios más importantes que harán del futuro algo muy distinto de lo que la mayoría daba entonces por seguro y "normal". El subtítulo del libro, *A Report on the New 'Post-Modern' World*, da por sentado que entramos en una nueva época que llama post-moderna. En los tres primeros capítulos del libro se trata la nueva visión del mundo, los nuevos conceptos y las nuevas capacidades humanas características del "mañana" que ya ha comenzado. Indudablemente, se ha producido un cambio de dirección: la visión cartesiana del universo caracterizada de modo resumido por el mecanicismo, ha dado paso a un universo de modelos, fines y procesos.

Aunque lo que dice a veces puede tacharse de superficial, estereotipado y obvio, nunca es falso. El mérito radica en la síntesis amplia y rica de saberes e intereses diversos, y en lo penetrante y premonitorio que resulta su modo de pensar. El pensamiento cartesiano se hace sentir muy claramente cuando se aborda, por ejemplo, el estudio de la administración y dirección de empresas, que, para merecer el calificativo de "científico" ha de aplicar métodos que Drucker califica como mecanicistas y estáticos, que miden las operaciones o se ocupan de las leyes de las organizaciones. Con ellos no pueden abordarse correctamente problemas como el proceso de dirección, el clima de una organización, la formación y desarrollo de los empleados o la esencia de la planificación y de los objetivos de la empresa. Sobre este punto debemos volver más adelante.

Una aclaración importante debe hacerse en este momento. La innovación para Drucker no es única ni principalmente una actitud empresarial, sino sobre todo una actitud social: "Sin embargo, la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes de que de la casualidad, o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana"²⁰.

Para Peter Drucker junto a la innovación se debe plantear el resurgir de la ética. La ética y la responsabilidad son dos conceptos que germinan en el pensamiento druckeriano espe-

¹⁸ Fueron todos recogidos años después en *Technology, Management and Society*, Heinemann, Londres, 1970.

¹⁹ *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, p. 449.

²⁰ *Landmarks of Tomorrow*, pp. 90-91



cialmente a partir de las influencias de Stahl, Humboldt y Radowitz. Toda innovación social (política, educativa, empresarial), además de una percepción estética y un proceso intelectual, contiene implícita una valoración moral que expresa de alguna manera lo que son y han de ser el hombre y la sociedad. Frente a la condena al progreso sin recurso posible, donde la ética forzosamente se empobrece, surge la innovación, que es la exaltación de la capacidad de elegir.

"En un extremo se carecería de la capacidad mínima de visión y de recursos para la innovación; en el otro, por el contrario, la innovación degeneraría indefectiblemente en la planificación centralizada: el problema que se quería resolver. El mundo post-moderno, post-cartesiano, ha de apostar por la descentralización. La discusión acerca de la descentralización ya la suscitó en *Concept of the Corporation*, y la continuó, muy vinculada a la empresa comercial, en toda la obra *The Practice of Management*"²¹.

Hay, entonces, una tercera característica en la nueva visión del mundo, es la que representa la nueva organización fruto de la post-industrialización: la unión de los esfuerzos de hombres poseedores de una elevada capacitación y conocimientos con un objetivo común, al que llegan a base de decisiones responsables y al aporte de su trabajo que, por ser esencialmente conocimiento, puede medir el grado de su contribución.

Este nuevo enfoque de la organización se diferencia de lo anterior en que el trabajo no se reduce a disciplina, ni la destreza a obediencia, ni el conocimiento al entrenamiento, ni la cooperación a la línea de montaje; sino que ha causado un impacto relevante en su entorno social. Peter Drucker destaca las consecuencias siguientes: el surgimiento de un nuevo liderazgo; nuevos planteamientos éticos y jurídicos acerca del poder, y sociales en cuanto a la integración de especialistas y personas sin calificar; nuevos enfoques educativos relacionados con el nacimiento teórico de la dirección de empresas como un arte liberal; una

clase social desconocida hasta entonces: los trabajadores del conocimiento; la posible vía para superar el antagonismo colectivismo-individualismo; la aparición de los sistemas de información y decisión; etc²².

La nueva organización precisa de un modo nuevo de dirigir "un saber de la dirección, es decir, un cuerpo articulado de conocimientos que pueda ser enseñado, aprendido, aumentado y mejorado por medio del trabajo y el estudio sistemático. Este es un saber de la nueva cosmovisión post-cartesiana. Su objeto es un proceso. Comienza con un propósito de realización. No importa cuánto podamos cuantificar, los fenómenos básicos son cualitativos: cambio e innovación, riesgo y decisión, crecimiento y declive, dedicación, visión, recompensa y motivación. Y el producto final del conocimiento que estamos intentando alcanzar son decisiones de valor que afectan al individuo y a la sociedad"²³.

Una constante de toda la obra druckeriana es la mención repetida, que la reflexión sobre las organizaciones, ya sean comerciales o sin ánimo de lucro, ha de fundarse en una filosofía del hombre (antropología) y de la sociedad (filosofía del derecho, sociología): una visión del hombre en la sociedad. Una organización poseerá mayor potencia, mayor riqueza, mejor capacidad de alcanzar sus objetivos, en la medida en que favorece que los individuos que en ella trabajan crezcan como personas. Y viceversa, la integridad y coherencia de una organización es el mejor entorno para el desarrollo personal.

En la nueva sociedad, el conocimiento y la educación son el sinónimo de capacidad de crear riqueza, el criterio para adquirir un rango y una función sociales, y, por lo tanto, el factor competitivo por excelencia. "La mayor necesidad en los países subdesarrollados es la gente que puede desempeñar el nuevo trabajo organizativo, el trabajo de construir una organización eficaz de gente cualificada y experimentada que pueda realizar análisis y adoptar decisiones responsables"²⁴.

²¹ *Landmarks of Tomorrow*, p. 19.

²² *Landmarks of Tomorrow*, p. 19.

²³ *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, Harper & Row, New York, 1989.

²⁴ *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, Harper & Row, New York, 1989.



"El mundo moderno exaltó los derechos del hombre. El mundo post-moderno de Drucker clama por una filosofía de la responsabilidad como principio de la libertad, una de cuyas tesis rezaría: el saber es poder, y el poder es responsabilidad. Uno de sus objetivos es determinar el fin y los límites del poder, de forma que se clarifique cuál es el uso justo y se evite el abuso: El poder ya no es externo a la existencia humana y a su fin social: ha llegado a ser el centro de ambos"²⁵.

LA ERA DE LA DISCONTINUIDAD, ¿UN TRABAJO PROFETICO DEL MAESTRO?

Tom Peters en su debatida obra "*iRe-imagine!*"²⁶, en el apartado denominado: "Más afirmaciones locas de personas cuerdas", anota: "Peter Drucker tiene el desagradable hábito de dejar las cosas claras. Muy claras. Cerca de veinte años antes que todos nosotros (incluido yo). Y creo tenía razón cuando decía: 'La empresa tal como la conocemos, que tiene 120 años de vida, no es probable que sobreviva a los próximos 25 años. Legal y financieramente sí, pero estructural y económicamente, no'".

Muchos panegíricos se publicaron tras la muerte de Peter Drucker. Pero, dice Paul Krugman: "Me sorprendió, sin embargo, que pocos de ellos mencionaran su libro *The Age of Discontinuity* (*La Era de la Discontinuidad*), un trabajo profético que les habla directo a los titulares de negocios y las ansiedades económicas de hoy. Drucker escribió *The Age of Discontinuity* a finales de los sesenta, un tiempo en el que la mayoría de la gente asumía que las grandes corporaciones del momento, compañías como General Motors y U. S. Steel, dominarían la economía en el futuro próximo. Él argumentaba que dicha hipótesis esta equivocada por completo"²⁷.

Era cierto, y él lo reconocía, que las industrias y corporaciones dominantes de 1968 eran básicamente las mismas de 1945, y de hecho, de décadas anteriores. "El crecimiento económico de los últimos 20 años", escribió Drucker, "ha sido muy acelerado. Pero ha sido impulsado mayormente por industrias que ya eran 'grandes negocios' antes de la I Guerra Mundial... Cada una de las grandes innovaciones del

siglo XIX dio origen, casi de la noche a la mañana, a grandes nuevas industrias y nuevos grandes negocios, que son todavía las grandes industrias y los grandes negocios de hoy".

Pero todo esto, decía Drucker, estaba a punto de cambiar. Nuevas tecnologías introducirían una era de "turbulencia" como la de medio siglo antes de la I Guerra Mundial, y el dominio de las grandes industrias y los grandes negocios de 1968 pronto llegaría a su fin.

Estaba en lo cierto. Consideremos, por ejemplo, lo que sucedió con la industria del acero en Estados Unidos. En los 60, la producción de acero era prácticamente sinónimo de poder económico, como lo había sido durante casi un siglo. Pero aun cuando la economía de Estados Unidos en su conjunto generó una cantidad de riqueza y decenas de millones de empleos entre 1968 y 2000, el empleo en la industria del acero cayó 60 por ciento.

Y así como con las industrias, también sucedió con las corporaciones. Muchos de los gigantes corporativos de los 60, compañías cuya preeminencia parecía permanente, han caído en tiempos difíciles y sus lugares en la jerarquía de negocios han sido ocupados por nuevos jugadores. General Motors es apenas el ejemplo más famoso. ¿Y qué? Aquí está el nuevo jefe, igual al viejo: Qué importa que la lista de corporaciones líderes varíe cada par de décadas, si el número total de empleos sigue creciendo. La respuesta es la razón por la cual el viejo libro de Drucker es tan relevante para quienes hacen los titulares de hoy: las corporaciones no pueden otorgar a sus trabajadores seguridad económica si el futuro mismo de las compañías es altamente inseguro. Los trabajadores estadounidenses en las grandes compañías solían pensar que habían hecho un trato. Serían leales a sus empleadores y las compañías, a cambio, les serían leales, garantizándoles estabilidad en el trabajo, seguridad social y un retiro digno.

Este trato era, en sentido estricto, la base del orden social de la posguerra en Estados Unidos. A los americanos les gusta pensar que son individualistas severos, no como esos "mismos europeos" con sus gigantescos esta-

²⁵ Stein, G., Ibid.

²⁶ Peters, Tom. *iRe-imagine! Business Excellence in A Disruptive Age*. Edit. Dorling Kindersley, 2004.

Pág. 32 Hay traducción española de la Editorial Pearson Educación.

²⁷ Krugman, Paul, <http://web.mit.edu/krugman/www/>



dos benefactores. Pero como Jacob Hacker, de la Universidad de Yale, asegura en su libro *The Divided Welfare State (El Estado Benefactor Dividido)*, "si uno suma el gasto corporativo en salud y pensiones -gasto que es regulado por el gobierno y además subsidiado a través de exenciones impositivas-, en realidad tenemos un Estado benefactor casi tan grande respecto de nuestra economía como aquellos de otros países avanzados".

"El sistema resultante es imperfecto: aquellos que no trabajan para compañías con buenos beneficios son, de hecho, ciudadanos de segunda. Con todo, el sistema más o menos funcionó por varias décadas después de la II Guerra Mundial. Ahora, sin embargo, el trato está roto y el sistema se está desmoronando. Recuerden que Delphi era parte de General Motors y sus trabajadores pensaban que estaban totalmente seguros. ¿Qué falló? Una parte importante de la respuesta es que el Estado benefactor semiprivado estadounidense funcionó primordialmente sólo porque teníamos un orden corporativo estable. Dicha estabilidad -así como cualquier apariencia de seguridad económica para muchos trabajadores- ahora no existe" Krugman (2005)²⁸.

Pero una cosa es clara: la era de la discontinuidad de Drucker es también una era de ansiedad, en la que los trabajadores ya no pueden contar con la lealtad de sus empleadores.

En 1969, doce años después de publicar *Landmarks of Tomorrow*, aparece *The Age of Discontinuity*. Estas obras configuran el núcleo de lo que podemos calificar como la filosofía social de Drucker. A los importantes tópicos escritos en 1957 se añaden las reflexiones sobre las tecnologías del conocimiento, la sociedad del conocimiento, la economía global y la sociedad de las organizaciones. Veinte años después aparecerán *The New Realities* y *Post-capitalist Society*, con nuevas ideas fundamentales para la expansión del pensamiento social. Las interpretaciones del momento histórico a partir del mapa conceptual son sugerentes y, si se quiere, afortunadas. A pesar de que *Landmarks of Tomorrow* había sido preferido como título a *The Future That Has Alrea-*

dy Happened, el libro se dirigía a dilucidar el panorama del mundo que se acercaba.

The Age of Discontinuity es una mirada hacia el horizonte al que nos aproximábamos en 1969. El libro tiene por objetivo aclarar lo que Drucker considera que son las bases de nuestra compleja y cambiante sociedad; explicitar los fundamentos a partir de los cuales se puede encontrar una explicación coherente con la realidad misma de algunos de los comportamientos sociales más sobresalientes que están teniendo lugar y que influirán decisivamente en la configuración del futuro.

Discontinuidad. ¿Qué significa una discontinuidad? ¿Que se entiende por 'continuo'? Según el Diccionario de la Real Academia Española, es "lo que dura, obra, se hace o se extiende sin interrupción". Una discontinuidad es, por lo tanto, una interrupción, una intermitencia, un corte. El resultado es un cambio, una alteración, una desviación del curso de lo que se hace y se extiende. Algo que influye decisivamente en que deje de pasar lo que estaba pasando. Como una falla geológica, una quiebra en el terreno causada por un movimiento²⁹. Se trata de reflexionar, anticipar el significado de lo que ya ha pasado en el contexto de un futuro diferente: "Este libro no proyecta tendencias; escudriña discontinuidades. No pronostica el futuro, mira el presente. No pregunta cómo será el mañana. Inquieta, en cambio, a qué nos tenemos que enfrentar hoy para construir el mañana"³⁰.

La tecnología es precisamente un área donde se han producido discontinuidades muy notorias e importantes. No trata ahora de hacer un análisis pormenorizado de los cambios tecnológicos de las últimas décadas³¹ y su influencia en determinados sectores de la economía, sino de describir el marco de lo que él entiende por tecnología y cuál es su dinámica. Ésta se entiende como las herramientas y la organización del trabajo. La importancia de la tecnología radica en que une dos esferas, dos mundos distintos: el conocimiento y la acción.

El mundo post-moderno tiene su propia cosmovisión, esto lleva a Drucker a afirmar: "El

²⁸ Krugman, Paul. El Internacionalismo moderno. Crítica, 2004.

²⁹ Krugman, Paul, <http://web.mit.edu/krugman/www/>

³⁰ *The Age of Discontinuity*, p. x

³¹ *Technology, Management and Society*, 1970, p. 48 y ss.

³² *The Age of Discontinuity*, p. 36

hecho de que las nuevas tecnologías no se funden solamente en las ciencias, sino en el nuevo conocimiento en su globalidad, significa que la tecnología ya no está escindida y fuera de la cultura, sino que es una parte integrante de ella. Por supuesto, la civilización siempre ha estado configurada por la tecnología. La idea de que la tecnología ha llegado a ser importante sólo durante los últimos doscientos años aproximadamente es absurda. Las herramientas y la organización del trabajo -los dos elementos de lo que llamamos tecnología- han configurado lo que el hombre hace y puede hacer. En buena parte, han determinado lo que él quiere ser. Durante varios milenios (...) el trabajo, y con él sus herramientas, métodos y organización, ha sido considerado como ajeno a la cultura y carente de interés para una persona cultivada"³².

"La tecnología es cultura y su fundamento es el conocimiento: en los nuevos sectores económicos emergentes (a finales de los sesenta Drucker subraya el sector de los plásticos, los océanos, la informática, etc.) el conocimiento es el recurso económico nuclear"³³. De ahí que su adquisición sistemática, formalmente organizada por la educación, haya reemplazado a la experiencia, adquirida tradicionalmente a través del aprendizaje, como el fundamento de la capacitación para desempeñar un trabajo verdaderamente productivo. Un nuevo paso en la concepción druckeriana de que un buen directivo tendrá que ser un generalista, capacitado esencialmente para pensar, juzgar con corrección y acertar al decidir. La síntesis de capacidades y conocimientos humanísticos que hagan eficaces sus conocimientos científicos y de un conocimiento de la ciencia que no haga irrelevante su formación humanística.

Drucker opina que cualquier teoría económica que parta del equilibrio como objetivo deseable ha quedado obsoleta³⁴. Es el crecimiento económico el concepto nuclear alrededor del cual se debería construir la nueva teoría económica. Por tanto la innovación habría de tratarse como la causa del crecimiento y al empresario como agente principal. El economista Joseph Schumpeter había anunciado todos

estos aspectos antes de la Primera Guerra Mundial. La teoría necesaria ahora tiene que partir del cambio en la capacidad de producción de riqueza de los recursos económicos, más que en intentar replantear su utilización. En este sentido, hay tres conceptos íntimamente vinculados: el ya citado de innovación y los de beneficio y riesgo: "El postulado de innovación debe trasladar el centro de la teoría económica desde el costo, donde ha estado siempre, al riesgo. Lo que, a su vez, conduce a una reevaluación de la naturaleza, papel y función del beneficio".

"En las economías en crecimiento, por consiguiente, el beneficio se convierte en el costo de incertidumbre. Ya no es un superávit. Puede formularse como una ley de las economías desarrolladas que no hay beneficio en absoluto (excepto únicamente el beneficio como resultado de un monopolio políticamente impuesto que, naturalmente, es antes 'tributo' que beneficio). Únicamente existen costes del futuro. No pueden medirse todavía, pero son tan reales, tan tangibles y tan ciertos como los costes del pasado que se contabilizan. Igual que preguntamos respecto a los costes del pasado si hay ingresos suficientes para cubrirlos, preguntamos respecto de los costes del futuro si hay ingresos suficientes para cubrirlos. La cuestión central en cuanto a los beneficios es si serán suficientemente elevados para permitir a la economía asumir los riesgos necesarios para crecer"³⁵.

Un tercer conjunto de discontinuidades, analizada es la que se refiere a la sociedad y a la política. De una sociedad liberal individualista surgida en el siglo XVIII hemos pasado a lo que Drucker llama una sociedad y una política pluralista, donde las tareas y misiones sociales de cierto relieve son realizadas por instituciones organizadas y dirigidas por profesionales: los directivos. En 1969 existía un contexto histórico que hacía ineludible repensar la nueva realidad socio-política. ¿Qué quiere decir Peter Drucker cuando afirma que la nueva sociedad es una sociedad pluralista, una sociedad de las organizaciones? Que en vez de

³² Sisón, Alejo. Nº 42 del *Servicio de documentación* del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, marzo de 1998, p. 5.

³³ *The Age of Discontinuity*, p. 132.

³⁴ *The Age of Discontinuity*, pp. 135-136. Aplicado a la dirección de empresa: *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954, pp. 44-45; *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1973, p. 114; *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Dutton, New York, 1992, p. 213.

³⁵ Una revisión de los pluralismos se puede encontrar en *The New Realities*, capítulo VII.



existir un único centro de poder, el Estado, la nueva sociedad se caracteriza por tener repartido el poder en múltiples centros fuera del Estado e independientes de él. Esos centros, instituciones de todo tipo, empresas comerciales, etc., desempeñan una función en la que buscan la eficacia: crear riqueza, facilitar formación, ofrecer sanidad, o realizar cualquier otro servicio. Este pluralismo concreto tiene un carácter apolítico, si bien existe un pluralismo político que no trataremos³⁶.

La nueva sociedad pluralista exige directivos y trabajadores formados, dotados de conocimientos, que se enfrenten a los interrogantes sobre la legitimidad de la autoridad, la legitimidad de las decisiones, la eficacia en la organización. Interrogantes englobados por Drucker en la esfera de la administración y gerencia.

Entre las páginas más interesantes de *The Age of Discontinuity* se hallan las que se centran en la discusión sobre cómo actúa y funciona una organización. Drucker distingue tres partes: los objetivos, la dirección y la ejecución o rendimiento.

La razón de la existencia de las organizaciones es la ejecución de una tarea y la consecución de un objetivo en beneficio del individuo y de la sociedad. A la hora de definir un objetivo hay que atender a lo que Drucker denomina ley de la organización: la concentración. "El científico de la política en el siglo veinte no era completamente irresponsable cuando abandonó su interés por los valores, los programas políticos y las ideologías, y lo dirigió, en cambio, al proceso de toma de decisión. Las decisiones más difíciles y más importantes en cuanto a los objetivos no son qué hacer, son primeramente qué abandonar por no merecer ya la pena. En segundo lugar, a qué dar preferencia y en qué centrarse. Como regla, estas decisiones no son ideológicas; son juicios ('decisiones') fundados, deben basarse en una definición de alternativas, antes que en la opinión y emoción. La decisión de qué abandonar es con mucho la más importante y la más descuidada"³⁷.

Un criterio fundamental a la hora de decidir es la maximización del único recurso plenamente humano: el conocimiento, que es fuente de creatividad y de innovación, motores insustituibles en un entorno de rápidos y grandes cambios, y en el que la organización está siempre en peligro de que las tareas y obligaciones de ayer la ahoguen y la incapaciten.

Una vez que se ha logrado saber qué hay que hacer, es necesario identificar las prioridades. La tentación es evadir esa clasificación, dedicándose un poco a todo. A menudo a esta conducta se la denomina alcanzar un consenso. Lo que efectivamente se consigue suele ser muy distinto: un conflicto y disensión mayor de lo que cualquier debate sobre las prioridades pudiese haber generado. Mientras que en los objetivos las distintas organizaciones difieren incluso mucho, en cuanto al modo de dirigir para alcanzarlos no sucede lo mismo. Una de las primeras tareas que debe abordarse es la consecución de un equilibrio entre los objetivos de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros, entre el orden institucional y la necesidad de flexibilidad y de salvaguardar el ámbito de competencias de las personas.

"Ahora bien, las organizaciones por sí solas no son nada. Adquieren contenido por el trabajo logrado de las personas que las integran; ellas son las que planean, hacen y deciden, influyendo en los resultados de la organización. En la sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, la organización es mera herramienta para obtener lo que la sociedad espera y necesita"³⁸.

Los miembros de la organización moderna obtienen a través de su trabajo, rango y función sociales, lo que es un motivo profundo de satisfacción personal; esa no es la misión que hay que cumplir; sino la consecución de los objetivos que residen fuera de la organización, no en su interior. La misión se fija primeramente en un propósito externo, que viene dado, impuesto a sus miembros, aunque ellos puedan armonizar el implícito afán de satisfacción de sus deseos y necesidades con el desempeño de la mi-

³⁶ Reeditado en dos colecciones de artículos: *Men, Ideas and Politics*, 1971; y *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, 1993.

³⁷ Peter Drucker sostiene que los constitucionalistas son los antecesores de los teóricos de la organización del conocimiento tal como la conocemos hoy.

³⁸ *The Age of Discontinuity*, p. 222.



sión. Si la organización se centra en ese propósito delimitado, habrá dado el primer paso eficaz hacia la consecución de los resultados. Los resultados son el fundamento de la legitimidad del poder y de la autoridad. En este sentido, puede hablarse propiamente de responsabilidad social.

Sustituir gobernar por hacer, es una tentación que Drucker denomina "enfermedad", en la que puede caer quien ha de gobernar, ya sea el Estado, ya sea cualquier otra institución u organización. Gobernar es tomar decisiones fundamentales y hacerlo eficientemente. Es enfatizar las cuestiones y presentar las opciones fundamentales. Gobernar es incompatible con hacer, porque paraliza la capacidad de tomar decisiones. Mezclarlos es desfigurarlos: es empobrecer el gobierno, y gravar con ineficacia la acción. ¿Cómo suavizar los efectos de esta enfermedad tan contagiosa y a menudo casi inevitable? A través de la descentralización y, en el caso del Estado, de la privatización y de la descentralización. "El verdadero papel del capitalista es ser prescindible; asumir riesgos y pérdidas, en consecuencia, para lo que está mejor preparado el inversor privado que el público. Queremos empresas de propiedad privada porque queremos instituciones que puedan quebrar y desaparecer. Deseamos una institución que desde el principio se adapte al cambio, una institución que demuestre una y otra vez su derecho a sobrevivir. Para esto está diseñada una empresa, para crear y dirigir el cambio"³⁹.

En otras palabras, esta son algunas de las características generadas por la irrupción del factor conocimiento en la sociedad. a) El trabajo del conocimiento crea su propia demanda de modo progresivo, y la demanda aparentemente es ilimitada. La razón es que el trabajo del conocimiento es de por sí productivo. b) El trabajo del conocimiento no elimina las destrezas y capacidades técnicas, propias de los oficios, sino que, al contrario, proporciona su fundamento; de este modo, el conocimiento llega a ser productivo: "Nos permite adquirir en menos tiempo y con menos esfuerzo lo que exigía años de aprendizaje saber. Nos permite adquirir nuevas capacidades, por ejemplo, la programación informática, que nunca podría haberse adquirido únicamente por medio del aprendizaje. El cono-

cimiento, es decir, la organización sistemática de la información y de los conceptos, está, como consecuencia, haciendo obsoleto el aprendizaje. El conocimiento sustituye a la experiencia por enseñanza reglada"⁴⁰. c) El trabajo del conocimiento supone una revolución social como consecuencia de transformar radicalmente el carácter del trabajo y la vida del trabajador. Las oportunidades para el conocimiento residen especialmente en las organizaciones. La revolución en el conocimiento propició el nacimiento de las grandes empresas, hospitales, centros de investigaciones, universidades, etc., y ellas a su vez generaron infinidad de oportunidades laborales y profesionales para los trabajadores del conocimiento.

Los directivos de los trabajadores del conocimiento, han de ser capaces de entender lo tecnológico, aunque no sean ingenieros ni científicos, a la vez que han de tener un conocimiento amplio de las humanidades, la economía y la política, sin ser especialistas en esos campos. Han de ser capaces de hacer que su saber rinda, sin ser prisioneros de un método o una disciplina"⁴¹.

LA SOCIEDAD POSCAPITALISTA. SINTESIS DEL SABER Y DE LAS ORGANIZACIONES

The New Realities (1989) y *Post-capitalist Society* (1993) nos hablan de cómo los cambios acaecidos en los últimos años configuran la entrada al S. XXI. *The New Realities* predijo la caída del Muro de Berlín, acontecimiento histórico que poca gente estaba dispuesta siquiera a imaginar hasta que no se produjo.

"La historia conoce este tipo de divisorias. Tienen también a no ser espectaculares y raramente constituyen noticia importante en su época. Pero, una vez cruzadas, cambia el panorama social y político. Es diferente el clima social y político y también lo es el lenguaje social y político. Son las nuevas realidades"⁴². Se produce entonces una transformación y en pocos años la sociedad, como haría un ser vivo capaz, procura adaptarse: "La sociedad se reestructura a sí misma: cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones cla-

³⁹ *The Age of Discontinuity*, pág. 251.

⁴⁰ *The Age of Discontinuity*, pág. 251.

⁴¹ Véase *Post-capitalist Society*, capítulo 12, o *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995,

⁴² *The New Realities*, pág. 3.



ve. Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo y quienes nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en el que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres"⁴³.

Ninguno de estos dos libros tiene la profundidad de *Landmarks of Tomorrow* o *The New Age of Discontinuity*. Son interesantes por las síntesis que presentan y las preguntas que proponen. Además, entre el público latinoamericano son de los más populares. En *The New Society* (1949) se hablaba de una sociedad de los empleados. Diez años después, *Landmarks of Tomorrow* introducía el concepto de trabajador del conocimiento, que *The Age of Discontinuity* (1969) pretendía completar con la sociedad de las organizaciones.

La sociedad poscapitalista se presenta como una síntesis de la sociedad del saber y de las organizaciones. Los trabajadores del conocimiento, o como dice Drucker, las personas instruidas, practicarán su saber trabajando como miembros de una organización. Serán una síntesis peculiar de 'intelectuales' y 'gestores', que supere el individualismo ineficaz de lo primero y la burocracia estéril de lo segundo. Taylor revolucionó el mundo de la dirección de empresas porque aplicó el saber al trabajar, y con ello produjo unos incrementos en la productividad insospechados hasta entonces⁴⁴. Ahora tenemos ante nosotros otra transformación pendiente, la productividad de los trabajadores no manuales, los del saber, que consistirá en la aplicación del saber al saber. Los líderes de las grandes organizaciones se parecerán cada vez más a los "directores de orquesta", que reconstruyen el proceso genuino por el que la partitura se escribe mientras se interpreta, en constante retroalimentación, información para un autocontrol cabal que compara los resultados con las expectativas, donde la autodisciplina y la responsabilidad individual son virtudes altamente ineludibles.

Los líderes de la sociedad poscapitalista han de ser capaces de dirigir expertos que saben mucho más que ellos de sus especialidades, y lograr convertir esos saberes en saber. Para ello habrán de tomar decisiones organizativas⁴⁵. ¿Hasta donde llega la responsabilidad del líder, del directivo? ¿O será sobrecargar sus espaldas pidiéndole que encare la responsabilidad social de la empresa?⁴⁶ ¿Hasta dónde es responsable de la satisfacción de los miembros de su organización como personas e individuos de la sociedad?⁴⁷.

"El management es lo que tradicionalmente suele llamarse arte 'liberal', porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; 'arte', porque es práctica y aplicación. Los managers aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las humanidades y de las ciencias sociales; de la psicología y de la filosofía, de la economía y de la historia, de las ciencias físicas y de la ética. Pero orientan este saber hacia la eficacia y los logros, para curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de software. Por esas razones, el Management será cada vez más la disciplina y la práctica por medio de la cual las 'humanidades' adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia"⁴⁸.

EL MAESTRO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA

Al llegar a esta parte de nuestro trabajo de investigación pensamos que considerada críticamente y en profundidad la nutrida producción bibliográfica de nuestro autor, podemos fundamentar el objetivo inicial de presentar a Peter F. Drucker como un maestro innovador de la administración y de la gerencia. Es numerosa la bibliografía que atribuye a Peter Drucker un puesto de primera fila entre los pensadores de

⁴³ *Post-capitalist Society*, pág. 1.

⁴⁴ *The Economist, The next society, Survey: The near future*, Nov. 1, 2001.

⁴⁵ Posada Restrepo, Andrés, *La Empresa que debemos hacer*. UNIAPAC, 1976. Págs. 79 y ss. En la sociedad de las organizaciones estas tienen la responsabilidad de intentar encontrar un enfoque de los problemas sociales básicos que encaje con sus competencias y que transforme un problema social en una oportunidad para la organización.

⁴⁶ En *Post-capitalist Society*, págs. 157 y 158 reconoce que sus deseos expresados en las primeras obras de 1942 y 1954 de que la corporación como comunidad de fábrica diera al individuo rango y función sociales y una responsabilidad de autogobierno no arraigó en Occidente. Sin embargo, piensa que sí podría tener éxito en la organización basada en el saber si se entiende como también basada en la responsabilidad.

⁴⁷ *The New Realities*, pág. 231.

⁴⁸ Alan M. Kantrow. *Why read Peter Drucker?*, en *Harvard Business Review*, January- February 1980, pp. 74-82. Otro enfoque crítico se puede encontrar en un artículo de opinión de *The Economist: Peter Drucker, salvationist*, 1st October 1994, pág. 79.



dirección y administración de empresas. Es claro que el estilo que caracteriza a Drucker, a la vez que lo hace acreedor de admiración sincera, también le pone con facilidad en el punto de mira de la crítica a veces justificada. Decimos esto porque desde Latinoamérica con frecuencia se siente un Drucker defensor de las multinacionales y del neocapitalismo a ultranza."⁴⁹.

En expresión de Tom Peters: "nuestra deuda con Peter Drucker no conoce límites...no existía una verdadera disciplina del management antes de él". Dos de los autores más reputados en estos últimos años, Gary Hamel y C. K. Prahalad, en el prefacio de su famosa obra *Competing for the Future*, dedican el siguiente párrafo a Drucker: "Existe otra persona de cuya sabiduría se ha beneficiado enormemente nuestro estudio y que es tanto un pionero como un gurú actual, el profesor Peter Drucker. Drucker nunca ha perdido de vista el hecho de que, para que una teoría o un concepto sea útil, debe traducirse en última instancia en el lenguaje y el contexto de los directivos y de la acción de éstos en las empresas. También ha sido un inagotable faro, que alumbra el camino que lleva a las cuestiones de la administración de empresas del mañana. Cualquiera que sea la relevancia de este libro para la administración de empresas y su reflexiva previsión, se la debemos en gran parte al brillante ejemplo del profesor Drucker"⁵⁰.

Drucker, *the Man who invented The Corporate Society*, de J. J. Tarrant, aporta buenas razones para afirmar que tanto Frederick Herzberg en *The Motivation to Work* como en *Work and The Nature of Man*; y Douglas McGregor en *The Human Side of Enterprise*, pudieron inspirarse en obras como *The Future of Industrial Man*, *Concept of The Corporation* y *The Practice of Management*, escritas años antes. Dice Tarrant hablando de Herzberg: "En el contexto del estudio acerca de Peter Drucker, lo medular cuando se aborda el tema de Herzberg y de la "Teoría de la Higiene" es que Drucker, de la manera más drástica anunció claramente la doctrina fundamental de la teoría, años antes de que Herzberg la proclamara".

En ninguno de sus dos libros *The Motivation to Work* y *Work and the Nature of Man* cita

Herzberg a Drucker como una fuente. Drucker hace una observación moderada de esto en una nota al pie de una página en su monumental obra *Management: Tasks, Responsibilities & Practices*. Estudia y aprueba el hallazgo medular de Herzberg; y a continuación hace notar: "Esto se hizo palpable por primera vez en mi libro *The New Society*". *The New Society* apareció en 1950, nueve años antes del libro de Herzberg *The Motivation to Work*. En *The Future of the Industrial Man*, Drucker se concentró en la insuficiencia motivadora del salario. Hizo ver que 'las satisfacciones económicas son efectivas únicamente en forma negativa en la sociedad y en la política. La falta de satisfacciones económicas crea graves dislocamientos sociales y políticos; empero, si las hay, no por eso ni en sí mismo asegura la sociedad su buen funcionamiento'. Una página después asemeja las satisfacciones económicas a las vitaminas, comentando que si faltan éstas, se crean deficiencias; pero que si se tienen, no proporcionan calorías".

Drucker ha dicho refiriéndose a McGregor: "McGregor no dirigía una investigación original. Reconoció abiertamente en su libro que no había desarrollado ideas nuevas, sino que había formulado las ideas de otros (y especialmente las que yo expuse en tres libros anteriores)". Sea o no el caso que las palabras y las citas de McGregor constituyan tal vez un reconocimiento de tal amplitud como éste, la cosa se presta a hacer consideraciones especulativas. Drucker, quien manifiesta gran estimación por Douglas McGregor y por la "Teoría X" y "Teoría Y", siempre fue sosegado y generoso con el uso que hicieran otros de ideas que él había concebido. Caben muy pocas dudas de que Drucker fuera el expositor anterior y perspicaz de la proposición que es medular en el concepto de McGregor.

Es interesante estudiar algunas de sus obras que precedieron algunos años a *El aspecto humano de las empresas*. En *The Concept of the Corporation* (1946), Drucker dice: "La segunda gran lección de la guerra fue que realmente no es verdad que el trabajador se halle feliz y satisfecho si no obtiene de su trabajo nada excepto el salario; ni que no se interese en su trabajo y en lo que él produce. Al con-

⁴⁹ Ronald G. Greenwood & Daniel A. Wren: *Management Innovators*, Oxford University Press, New York, 1998, p. 229.

⁵⁰ *Harvard Business School Press* 1994. (Traducción española en Ariel. Barcelona 1995, de donde se ha tomado la traducción, cfr. p.16)



trario, ansía tener una oportunidad de conocer y de comprender todo lo posible acerca del trabajo, de su producto, de su fábrica y del puesto que desempeña". Luego, en *The Practice of Management* (1954) Drucker desarrolla algunos principios acerca de la forma en que la empresa necesita aprender a emplear al trabajador como "hombre completo"; y concluye así: "La base de estos conceptos es clara; es preciso que sea dar por sentado que la gente quiere trabajar. No podemos suponer que no quieren trabajar... Dar por hecho que la gente no quiere trabajar haría de la tarea de administrar al trabajador y al trabajo algo imposible".

Por tanto no nos debe extrañar que Herzberg y McGregor, se hubiesen inspirado en las obras de Drucker. Pero igualmente al expresar Drucker muchas ideas obvias, no tiene sentido defender una autoría intelectual, que él tampoco hace. Se podrían añadir las de otros académicos expertos en *management*. Por ejemplo, en el difundido libro de texto, inclusive en las escuelas de administración de Latinoamérica, de Heinz Wehrich y Harold Koontz, *Administración: Una perspectiva Global*⁵¹, hay 25 menciones a nuestro autor y se le califica como "uno de los escritores más prolíficos sobre management"⁵²; Spyros G. Makrisderkis en *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*⁵³; o Henry Mintzberg⁵⁴ en *Power In and Around Organizations* se manifiestan de manera similar. Se trata de autores independientes que coinciden en atribuir a Peter Drucker un papel relevante en el panorama de la administración y gerencia de empresas.

Resumiendo. Entre sus obras existen una media docena de libros específicamente centrados en los temas de administración y dirección de empresas, que le hacen merecedor del atributo de "maestro", en el sentido arriba señalado. De todos estos libros existen traducciones muy bien logradas, que han sido de amplia difusión y utilización en la universidad latinoamericana. En 1954, publicó *The Practice of Management*, donde se estudia de modo original, práctico y directo la administración como la institución constitutiva de la nueva

sociedad. Le siguió *Managing for Results* (1964), donde Drucker dice que se usó por vez primera el término "administración por resultados". Dos años más tarde, 1966, publica *The Effective Executive*, que versa sobre la eficacia y el liderazgo. En 1973, escribe *Management: Tasks, Responsibilities & Practices*. Incluye de modo literal lo expuesto en *The Practice of Management*, que sirve de puente para esta otra obra. En *Innovation and Entrepreneurship* (1986), presenta el arte de emprender como una disciplina sistemática y la innovación como una actividad organizada y dirigida; ambas han de formar parte del trabajo cotidiano de un directivo.

A Drucker siempre le interesó la iniciativa empresarial⁵⁵, a la que le dedicó amplias referencias en sus obras de filosofía social. Uno de sus rasgos es que se usan las oportunidades en vez de los problemas como criterio de asignación de recursos⁵⁶. Drucker presenta la innovación y el emprender como prácticas dirigidas a un fin. El emprendedor busca la maximización de las oportunidades, antes que la maximización de los beneficios; prima la eficacia sobre la eficiencia; no se interesa tanto en cómo hacer las cosas, sino en cómo identificar lo que hay que hacer y aplicar ahí los recursos y la iniciativa.

Drucker defiende que esta actitud de iniciativa e innovación se extiende más allá de los límites de la empresa comercial: "En 1985, Peter Drucker vuelve a los orígenes de Schumpeter con un título, *Innovation and Entrepreneurship*, en el que relaciona estos dos conceptos en su defensa de una sociedad emprendedora en la que la iniciativa y la innovación de la mano penetran toda la actividad económica. Drucker propugna la innovación en todos los campos, no sólo en la alta tecnología y destaca dos áreas hacia las que la sociedad emprendedora debería orientarse especialmente: la solución del desempleo y la reducción del número de instituciones y políticas públicas anticuadas e ineficientes"⁵⁷.

En 1991, publica *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*, donde aplica los conceptos de

⁵¹ Heinz Wehrich y Harold Koontz, *Management: A Global Vision*, McGraw Hill, New York, 10 edición, 1993.

⁵² Op. cit. p. 69.

⁵³ Spyros G. Makrisderkis, *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*, The Free Press, London, 1993.

⁵⁴ Henry Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, London, 1983.

⁵⁵ Pedro Nueno, *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Deusto, Bilbao, 1994.

⁵⁶ Restrepo, Andrés. *La Empresa que debemos hacer*. UNIAPAC, 1976, pag. 21 y ss.

⁵⁷ Op. cit. pp. 192, 193.



estrategia, liderazgo, arte de emprender y otros muchos procedentes de la administración y gerencia, al sector de instituciones sin ánimo de lucro y a otras instituciones sociales. Aquí también se puede afirmar que aprovecha los comienzos de una tendencia general y editorial interesada en este tipo de temas: Drucker es una vez más oportuno. Son numerosas las referencias textuales a los *Boy y Girl Scouts*, universidades, iglesias, hospitales, museos, fundaciones, escuelas, etc., en libros como *The Practice of Management*, o *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, por citar sólo dos. Dirección de instituciones sin ánimo de lucro es una obra menor nivel, donde más de la mitad de las páginas se dedican a entrevistas con representantes de empresas sin ánimo de lucro, sin aportes originales que puedan ser calificadas de relevantes; o sencillamente que no se hayan expuesto antes en otras obras. Quizás se salva el enfoque general planteado en el prólogo.

Drucker distingue las instituciones sin ánimo de lucro de las empresas comerciales y del gobierno: "Aquellas proveen bienes o servicios; éste controla. Una empresa comercial ha cumplido su tarea cuando el cliente compra el producto, lo paga y queda satisfecho con él. Un gobierno cumple su función cuando sus políticas son eficaces y efectivas. La institución "sin fines de lucro" no provee bienes o servicios ni controla. Su "producto" no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agentes del cambio humano. Su 'producto' es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en un adulto que se respeta a sí mismo, una vida humana enteramente cambiada". Y "esas mismas instituciones saben que su necesidad de una gerencia es tanto mayor, por cuanto carecen de un 'límite inferior' convencional. Saben que necesitan aprender a usarla como instrumento para no ser abrumadas por ella. Saben que la necesitan para poder concentrarse en su misión".

Managing for the Future (1992) y *Managing in a Time of Great Change* (1995), que al igual que *The Changing World of The Executive* (1982) y *The Frontiers of Management* (1986),

han sido confeccionados del modo que el propio Drucker explica al comienzo de *Managing in a Time of Great Change*: "Organicé los artículos y ensayos escritos a lo largo de un cierto número de años en torno a una idea común y pensando en un objetivo común. Cada parte tenía que escribirse separadamente y ser completa en sí misma, pero finalmente todas formarían una unidad, como sucede en este libro. La publicación previa la pondría a prueba, o mejor dicho, permitiría que fueran juzgadas por los ejecutivos de todo el mundo. Aquellos escritos que demostraran contribuir al máximo a la eficacia de quienes los leyeran serían seleccionados para volver a publicarse en un libro"⁵⁸.

En Manejo en una Época del gran cambio, 1998 (*Managing in a Time of Great Change*), se centra en tres problemas que hacen muy compleja la vida de un directivo moderno. En primer lugar, el mencionado cambio empresarial que en los últimos años ha incrementado su ya vertiginosa velocidad. Es el caso de la evolución desde las organizaciones integradas verticalmente hasta las formadas por redes de intereses y tareas propias de la sociedad del conocimiento. En segundo lugar, la frecuencia de las decisiones equivocadas. Drucker afirma que la mayoría de los directivos no entienden verdaderamente qué significa dirigir en un tiempo de cambios profundos, y lo que hacen es emplear el tiempo en poner remiendos o lograr componendas en sus empresas, en vez de reflexionar sobre el trasfondo en el que se basan. En tercer lugar la tensión creciente entre las empresas y su entorno; entre la necesidad que tienen las empresas de una innovación perpetua y la necesidad social de estabilidad, entre la orientación a la competitividad internacional y el interés social en el bien común local.

"Ese conocimiento habrá que buscarlo, dice Drucker, a partir de la información producida fuera de la organización y proporcionada por los que no son clientes, por los mercados que no se atienden y son servidos por la competencia o por las tecnologías que no use la propia empresa y sí que tiene la competencia. Sin estos datos, es muy arduo para la organización adoptar decisiones acertadas y emprender acciones eficaces"⁵⁹.

⁵⁸ Dirección de instituciones sin ánimo de lucro, El Ateneo, Buenos Aires, 1992, p. 2

⁵⁹ La gestión en un tiempo de grandes cambios, Traducción española, Edhasa, Barcelona, 1996, p. 12.



Como decíamos al principio, mirada así la obra de Peter Drucker se le puede calificar como maestro de la administración moderna. A las alabanzas como impulsor de la disciplina de la gerencia habría que añadir que fue un pionero en el estudio de temas tan importantes como: la descentralización y la delegación de poder a los empleados; la dirección por objetivos; la aplicación del management a esferas de la vida social distintas de las puramente empresariales, por ejemplo a organizaciones sin ánimo de lucro; el énfasis en los aspectos éticos dentro de las organizaciones⁶⁰; el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un costo. Varios autores sostienen que fue Drucker quien acuñó la expresión "recursos humanos" en *The Practice of Management*. A diferencia de los otros recursos, este tiene "la capacidad de coordinar, integrar, juzgar e imaginar además de autocontrolarse". La dirección de personas⁶¹ (expresión más feliz que dirección de recursos humanos) es la función más amplia y relevante de un directivo porque resume lo que es la dirección propiamente. Reconocer el peso que le corresponde a una persona por derecho propio dentro de una disciplina por el volumen y riqueza de su producción académica la hace merecedora al título de maestro, por eso estamos seguros que una vez analizada la obra y vista la importancia de su contribución a la dirección y administración de empresas hace a Peter F. Drucker merecedor del calificativo de maestro innovador.

El profesor Carlos Dávila tiene un punto de vista más crítico. Desde la óptica latinoamericana anota Dávila: "Una perspectiva diferente es la que considera la gerencia como una de las instituciones contemporáneas más importantes de la sociedad industrial, íntimamente ligada a la gran empresa. Quizá el mejor exponente de este punto de vista es Peter Drucker quien ve la aparición de la gerencia como una institución esencial, distinta y prominente, un hecho crucial en la historia de la sociedad. Drucker hace un elogio a la gerencia que está unida a la defensa del capitalismo y que tiene el tono ideológico de la guerra fría de los años 50. Esto afecta la calidad de su trabajo, en el cual es notoria su falta de objetivi-

dad. Pero este, como otros de la corriente que se podría denominar "la administración como institución", supera a aquellos de la corriente de las funciones administrativas⁶². Y más adelante agrega: "El autor austriaco-norteamericano ha dicho que los países subdesarrollados son subadministrados, lo cual es cierto, pero es simplista explicar en esta forma el subdesarrollo"⁶³.

EN RESUMEN

Varias críticas persiguen insistentemente el trabajo de Drucker. Una de las primeras es que nunca fue objetivo y serio con las organizaciones más pequeñas, particularmente las empresas de internet. "El concepto de la corporación" fue, en muchas formas, un ruidoso homenaje a las grandes organizaciones: "Hoy sabemos que en la producción industrial moderna, particularmente en la producción en masa, la unidad pequeña no sólo es ineficiente, sino totalmente incapaz de producir", opinaba Drucker. Este libro inauguró el "auge de la gran organización" que dominó el pensamiento empresarial por los siguientes 20 años.

Otra crítica es que su entusiasmo por la gerencia por objetivos condujo a la empresa a un callejón sin salida. La mayoría de las mejores organizaciones del presente han desistido de la idea, al menos en la forma mecanicista que llegó a asumir con tanta celeridad. Hoy se permite que las ideas, incluso aquellas enfocadas en estrategias de largo plazo, broten desde el fondo o el medio de las organizaciones, en lugar de imponerlas desde lo alto. Y se evitan las complejas estructuras de gestión de la época de la gerencia por objetivos. La razón es que, con frecuencia, la alta gerencia queda aislada de las personas que conocen mejor sus mercados y productos.

A Drucker se le critica igualmente por comportarse como un renegado del mundo gerencial: un rebelde rezagado a causa del creciente rigor manifiesto en su campo. Hay que recordar que él enseñaba en el pequeño Claremont y no en Harvard o Stanford, y nunca debió enfrentar los rigores de las técnicas cuantitativas. No existe una sola área de su

⁶⁰ Peter Drucker, *The Shape of Things to Come*, Executive Excellence, December 1997, p.14.

⁶¹ Restrepo Posada, Andrés. La Empresa. Escuela de compartir. UNIAPAC, 1981.

⁶² Dávila, C. Ibid.

⁶³ Dávila, C. Ibid.



teoría de la gerencia académica que él se hubiera apropiado, como lo hicieron Michael Porter de la estrategia y Theodore Levitt del mercadeo. Drucker osaba esgrimir una idea tan provocadora como la de que Occidente había pasado a ser una sociedad poscapitalista gracias a la importancia adquirida por los fondos pensionales, sin aclarar realmente sus términos o armonizar sus argumentos.

Hay algo de verdad en las primeras críticas. Drucker jamás escribió algo diferente y favorable a la empresa pequeña. Cosa rara, dada su personalidad: este maestro de la "era de las organizaciones" era un individualista acérrimo, que se sentía más a gusto "sembrando sus propios surcos". Una de sus frases favoritas era: "O uno conoce o uno trabaja". Su posición también es notable, si se tiene en cuenta que vivió tanto tiempo en California del sur, una incubadora del individualismo y empresarismo que tanto contribuyeron en los 80s a la revolución del pequeño negocio. Ciertamente el trabajo de Drucker en la gerencia por objetivos difícilmente encaja con sus primeros escritos (ni con otros posteriores) sobre la importancia de los trabajadores del conocimiento y los equipos autodirigidos. "Pero el otro argumento, el de su rebeldía, es injusto y miope. Decimos que es de corta visión porque ignora el papel pionero de Drucker en la creación de la moderna profesión de la gerencia. Él produjo uno de los primeros estudios sistemáticos de una compañía grande. Defendió el concepto de que las ideas ayudan a galvanizar las compañías, e hizo de la gerencia un tema agradable con su corriente constante de obras populares. Aunque podría ser exagerado afirmar que Drucker inventó la gerencia, ciertamente hizo una contribución significativa a su desarrollo"⁶⁴.

Es verdad que es imposible etiquetarlo académicamente con claridad: prefería referirse a sí mismo como un "ecólogo social" (¿maestro?) más que un teórico o un gurú de la gerencia. En alguna oportunidad bromeó diciendo que los periodistas usaban la palabra 'gurú' sólo porque 'charlatán' era demasiado larga para un titular. "Es cierto también que evitó cons-

truir un sistema, como lo hicieron algunos de sus colegas académicos, y que prefería leer a Jane Austen que elaborar análisis multivariados. Sin embargo, por lo general, la construcción de un sistema produce más castillos en el aire que percepciones perdurables. Un ejemplo interesante es el trabajo más sistemático de Drucker, el de la gerencia por objetivos, ha permanecido y lo ha hecho en buenas condiciones"⁶⁵.

Drucker compensó su falta de sistema con un flujo de percepciones notables sobre amplia gama de temas: por ejemplo, fue uno de los primeros en predecir, por allá en la década de los 50, que los computadores revolucionarían los negocios. "Su lectura de la historia le permitió ver a través de la niebla que cubre las mentes menos ilustradas: disfrutaba interviniendo en las conversaciones sinfín sobre la nueva era de la globalización señalando que compañías como Fiat (fundada en 1899) y Siemens (en 1847) producían más en el exterior que en sus propios países desde sus mismos inicios. Actualmente, la teoría de la gerencia se ha vuelto dominante, gracias a los clones académicos que producen documentos ilegibles sobre temas nimios. Ciertamente, esto no se aplica a un hombre que alegaba que el curso académico que más influyó en él fue el de derecho marítimo"⁶⁶.

En un artículo publicado hace unos años⁶⁷ Drucker describe algunas experiencias personales que le enseñaron a cómo crecer, madurar y cambiar sin convertirse en un prisionero del pasado. Dice que de Verdi aprendió a no dejar nunca de esforzarse. El famoso compositor italiano creó *Falstaff* con ochenta años, después de ímprobos esfuerzos, siendo ya una celebridad. Drucker quedó impresionado por la respuesta del maestro a la pregunta de un curioso de por qué estando ya tan anciano se había sometido a esa dura exigencia. "Toda mi vida he sido músico" contestó Verdi. "He buscado la perfección y siempre me ha esquivado. Verdaderamente, tenía la obligación de hacer un nuevo intento".

Drucker actuó en forma similar. Desde muy joven mantuvo su inteligencia atenta y abier-

⁶⁴ The Economist, "Trusting the teacher in the grey-flannel suit", Nov. 17th. 2005.

⁶⁵ The Economist, Ibid.

⁶⁶ "Yo había leído a Peter Drucker, pero nunca lo vi de verdad hasta que vi a Bush en acción", comentó Karl Rove, el estratega y asesor del presidente, al *Atlantic Monthly*. El asesor republicano Newt Gingrich lo menciona en casi todos sus discursos". Summa, marzo, 2006.

⁶⁷ "The Origins and Development of Human Resource Management", *Academy of Management Journal*, 1995, pp. 223 y 226.



ta a nuevos saberes. Puesto que "la motivación por el trabajo intelectual debe proceder del interior del mismo trabajador". Su deseo no fue pasar a la posteridad exclusivamente por su obra, sino también por su aporte a la vida de los demás. Aunque esto parece pura retórica, es verdad y lo demuestra con su sobrio modo de vida y la intensa dedicación profesional. El aporte constante de casos y ejemplos prácticos y su interpretación enriquecen y consolidan sus afirmaciones.

"La contribución real de Drucker a la comprensión empresarial no reside tanto en el valor de sus ideas como en la actividad rigurosa de su mente que las formula. Se puede aprender más -y más profundamente- contemplándole pensar que estudiando el contenido de su pensamiento"⁶⁸. Su integral y sólida formación ha dado lugar al surgimiento de un pensamiento unitario y polifacético a la vez. A partir de la filosofía social, pasó a estudiar las organizaciones de la sociedad industrial y desembocó en la administración y gerencia de empresas, para finalmente repensar la sociedad post-industrial y del conocimiento. Drucker ha dado, por tanto, luces para penetrar en la creciente complejidad de la sociedad al contemplarla como una sociedad de las organizaciones e instituciones, que gracias a su carácter integrativo reducen y administran la complejidad.

Blanchard, Argirys y Schein entre muchos otros autores, aceptan que Drucker fue uno de los pioneros del estudio del fenómeno del liderazgo. De igual modo, si nos referimos a la distribución de poder dentro de la empresa, o a la democracia industrial, es pertinente mencionar los trabajos de Mintzberg, Etzioni, Katz, Selznick y Senge. Todos ellos, y un nutrido grupo de estudiosos de la empresa se remiten a Peter Drucker explícita o implícitamente como inspirador. Por último, entre las anticipaciones, deseamos enfatizar el papel directivo que Drucker adscribe a la formación generalista en el marco de la consideración de la dirección de las organizaciones como un arte liberal y una función social, conjugada con una fijación sana por la eficacia centrada en los resultados y apoyada en la organización. "Las empresas no

aguantan las utopías"⁶⁹.

Aun sus críticos más serios no dudan en afirmar: "Esta corriente, ya sea en su versión más erudita en Galbraith, muy propagandística en Drucker, ofrece un material de reflexión que no puede descartarse. El lector puede encontrar allí problemas que una visión rigurosa y crítica le permitirá desentrañar"⁷⁰. Posición similar asume Bernardo Kliksberg en su obra "El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización"⁷¹. En cuanto a lo relacionado con su promocionada Administración por Objetivos anota Arturo Infante: "La administración por objetivos propuesta por Peter Drucker en su libro "The Practice of Management", busca la dirección por autocontrol. El problema que se puede presentar con el esquema de Drucker es que, en aras del logro de los objetivos de la empresa, se ignoren las necesidades de los individuos, y se los fuerce a establecer objetivos que no reflejen su propia motivación sino la de los superiores. En este caso, que no es muy raro, sutilmente nos encontraríamos con un sistema autocrático de dirección"⁷².

Las teorías sociales tienen de interesante que están continuamente sometidas a la prueba de su aplicabilidad social y al juicio tanto de los procesos como de los resultados de tal aplicación. Si además, no se trata sólo de una teoría sobre algún aspecto aislado y abstracto, sino que se habla de algo tan dinámico y concreto como es la empresa, entonces la prueba de la realidad es permanente y continua. Por tal motivo pocos autores logran superar la prueba del tiempo. A pesar de todas las serias objeciones sobre superficialidad, falta de originalidad y profundidad, afán de protagonismo, o de los aplausos y notas exultantes, todo indica que Peter F. Drucker ha ido superando la prueba del tiempo, y que es prudente repasar cuidadosamente sus obras, las obras del maestro de la administración, lo cual ayudará al empresariado a afrontar innovativamente y con responsabilidad social los retos de la compleja y globalizada sociedad actual, a reimaginar su organización en estos difíciles tiempos de caos.

⁶⁸ The Ecological Vision, p. 456.

⁶⁹ *Adventures of a Bystander* (traducción española), pp. 7-8.

⁷⁰ Dávila, C. Ibid.

⁷¹ Kliksberg, B. Op. Cit. Págs. 170, 241 y ss.

⁷² Infante, Arturo. Una nueva manera de guiar el trabajo de los hombres, en Desarrollo Organizacional, Edit. Universitaria de América, 1977, pag. 13.



BIBLIOGRAFIA

Chris Argyris. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, London, Tavistock, 1962.

Carlos Dávila L. de G. *Teorías Organizacionales y Administración*. 2º edición. McGraw Hill, 2001.

Peter F. Drucker. *Las fronteras del porvenir*. Editorial Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires, 1967.

Peter F. Drucker, *The Landmarks of Tomorrow*, Harper and Row, New York, 1957. La última reedición es de 1996, hecha por Transaction Books, New Jersey.

Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*, Harper & Row, New York, 1969.

Peter F. Drucker, *Contributions to Business Enterprise*, Ed. by Tony Bonaparte & John E. Flaherty, New York University Press, New York, 1970, p. 141.

Peter F. Drucker, *Technology, Management and Society*, Heinemann, London, 1970.

Peter F. Drucker, *Tecnología, Administración y Sociedad*, Impres. Galve, México, 1972.

Peter F. Drucker, *El ejecutivo eficaz*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1972.

Peter F. Drucker, *The New Realities: In Government and Politics*, in *Economics and Business*, in *Society and World View*, New York, Harper & Row, 1989.

Peter F. Drucker, *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1992.

Peter F. Drucker, *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, 1993.

Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 1985.

Peter F. Drucker, *Contributions to Business Enterprise*, Ed. by Tony Bonaparte & John E. Flaherty, New York University Press, New York, 1970.

Peter F. Drucker, *The New Realities: In Government and Politics*, in *Economics and Business*, in *Society and World View*, Harper & Row, New York, 1989.

Peter F. Drucker, *Managing for the future. The 1990s and Beyond*. Truman Tallet Books, New York, 1992.

Peter F. Drucker, *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Norma, 1993.

Peter F. Drucker, *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*, traducción española, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

Peter F. Drucker, *Men, Ideas and Politics*, 1971; y *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, 1993.

Peter F. Drucker, *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

Peter F. Drucker, *Post-capitalist Society*, capítulo 12, o *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995.

Peter F. Drucker, *La gestión en un tiempo de grandes cambios*, Traducción española, Edhasa, Barcelona, 1996.

Peter F. Drucker, *The Future That Has Already Happened*, Harvard Business Review, September-October 1997.

Peter F. Drucker, *The Shape of Things to Come*, Executive Excellence, December 1997.

Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954, pp. 44-45; Ronald G. Greenwood & Daniel A. Wren: *Management Innovators*, Oxford University Press, New York, 1998.

Frank Gobney. *El milagro programado. Las verdaderas razones del triunfo económico japonés*. Planeta, 1982.

Frederick Herzberg. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Wold Publishing, 1966.

Frederick Herzberg and others. *The Motivation to Work*. Wiley, New York, 1959.



Andrzej A. Huczyski, Management Gurus, Routledge, London, 1993.

John W. Humble. La Dirección por Objetivos. Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid, 1968.

Arturo Infante y otros. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América, 1977.

Alan M. Kantrow. Why read Peter Drucker?, Harvard Business Review, January- February 1980.

Bernardo Kliksberg. Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico. Buenos Aires, Paidós, 1979.

Bernardo Kliksberg, El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoría de la Organización. Paidós, Buenos Aires, 1979.

Nick Lyons. La visión de Sony. Norma, 1982.

Alejandro Llano, La nueva sensibilidad, Espasa Calpe, Madrid, 1988, pp. 39 y 110.

Douglas McGregor. El aspecto humano de las empresas. Diana, México, 1974.

Douglas McGregor, The Professional Manager, McGraw Hill, New York, 1967.

John Micklethwait & Adrian Wooldridge, Peter Drucker: The guru's guru. The Mckinsey Quarterly 1996, Number 3.

Spyros G. Makrisderkis. Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century, The Free Press, London, 1993.

John Micklethwait & Adrian Wooldridge, Peter Drucker. The guru's guru.

Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work. Harper and Row, New York, 1973.

Henry Mintzberg, Power In and Around Organizations, Prentice-Hall, London, 1983.

Pedro Nueno, Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas. Deusto, Bilbao, 1994.

Richard T. Pascale y Anthony G. Athos. El secreto de la técnica empresarial japonesa. Grijalbo, 1983.

Roderick F. O'Connor. La Gerencia Humanizada, Edinorma, 1976.

Tom Peters. Nuevas Organizaciones en Tiempos de Caos. Deusto, Barcelona, 2005.

Tom Peters, ¡Re-imagina! Editorial Pearson Educación, 2004.

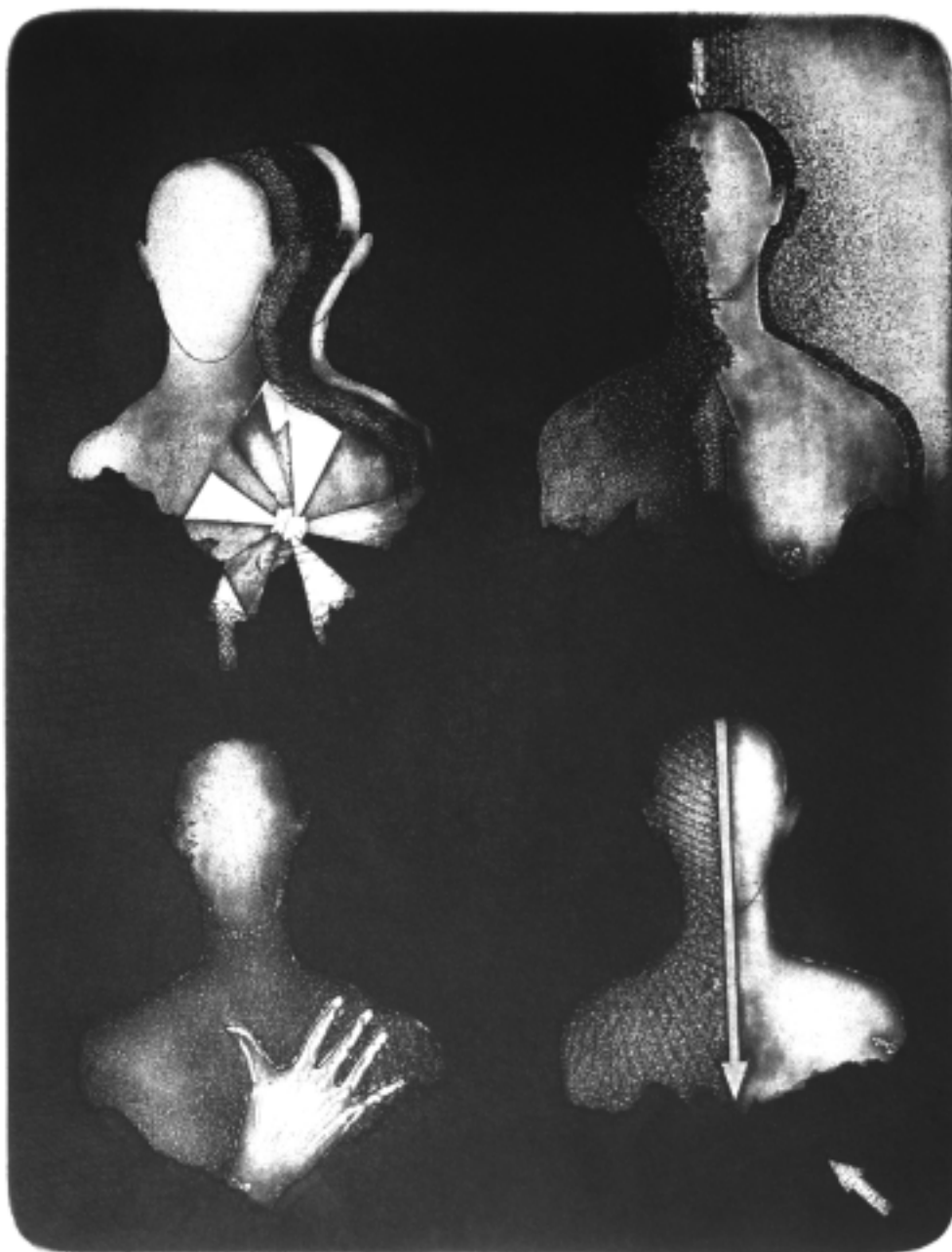
Andrés Restrepo Posada. La Empresa: escuela de compartir. UNIAPAC, 1981.

Andrés Restrepo Posada, La Empresa que debemos hacer. UNIAPAC, 1978.

Guido Stein. El arte de gobernar según Peter F. Drucker, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

Guido Stein, La aventura del liderazgo. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003.

Heinz Weihrich y Harold Koontz, Management: A Global Vision, McGraw Hill, New York, 10° edición, 1993.



«Reminicencia»

Marco A. Sánchez
Universidad El Bosque