



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) DE EMPRESARIOS, GERENTES Y TRABAJADORES EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Visión de Peter Drucker¹

SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY (CSR) FOR EMPLOYERS, MANAGERS AND WORKERS IN THE KNOWLEDGE SOCIETY Vision of Peter Drucker

Álvaro Turriago Hoyos Ph.D. ²

RESUMEN

Este documento analiza la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una importante dimensión de la Ética Empresarial dentro de la actual Sociedad del Conocimiento. La obra de Peter Drucker, como padre intelectual de la gerencia moderna es tomada en cuenta para delimitar la RSE como resultado final de las actuaciones especializadas de empresarios, trabajadores del conocimiento y gerentes. El documento sintetiza y clasifica los principales principios y valores que enmarcan la RSE.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial, Ética, Ética Empresarial, Principios, Valores, Drucker, Gerencia, Sociedad del Conocimiento, Empresario Innovador, Trabajador del conocimiento, Gerente.

ABSTRACT

This paper analyzed Social Corporate Responsibility (SCR) as an important dimension of Business Ethics into current Knowledge Society. Peter Drucker's work -as a thinker and father of modern management- is taking into account so as to frame the borders of SCR as a final outcome of specialized human actions of entrepreneurs, knowledge workers and managers. The paper summarizes and classifies the main principles and values that delineate SCR.

KEY WORDS

Social Corporate Responsibility, Ethics, Business Ethics, Principles, Values, Drucker, Management, Knowledge Society, Entrepreneur, Knowledge Worker, Manager

1 Trabajo de reflexión teórica elaborado en la Universidad de la Sabana. Entregado 20/09/2008 Aprobado 10/12/2008.

2 Ph.D. Profesor investigador Universidad de la Sabana. alvaro.turriago@unisabana.edu.co



INTRODUCCIÓN

Este documento se deriva de un proyecto de investigación³ llevado a cabo desde 2006 a la fecha, que ha venido indagando, en la obra de Peter Drucker, los principios pedagógicos para la formación de empresarios innovadores.

El conocimiento derivado de estudiar buena parte de toda la obra de esta sobresaliente personalidad del pensamiento de la gerencia contemporánea, permite abordar elementos propios de la ética aplicada, en concreto de la ética empresarial, y dentro de esta el estudio de un valor especialmente representativo en el mundo empresarial de hoy en día: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Ahora bien, la ética empresarial, como disciplina académica abarca en opinión de autores como Frances *et.al.* (2003), Cortina (1998) y Ortiz (1995), uno o más de los siguientes temas:

- Estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial.
- Estudio y crítica de principios y valores dominantes en el ámbito económico y de las organizaciones;
- Análisis de casos sobre la responsabilidad social de las organizaciones;
- Desarrollo de cuerpos normativos y procedimientos estandarizados de gerencia basados en principios y valores.

Podemos en consecuencia afirmar que la ética empresarial tiene que ver con el estudio de los principios y valores empresariales y de la evaluación de sus impactos en la medida en que son puestos en práctica. El juicio acerca de estos principios y valores se puede concretar considerando en detalle la actuación humana de los actores que participan en la acción empresarial, en la acción directiva y en el trabajo en las organizaciones contemporáneas.

En síntesis la ética empresarial es un sistemático análisis de lo antropológico y de lo axiológico⁴ en nuestro caso, de empresarios, geren-

tes y trabajadores del conocimiento. Creemos que estas consideraciones solamente tienen valor, si se enmarcan en un entorno del presente como es el caso de la Sociedad del Conocimiento.

Se desarrolla esta exposición haciendo en primer lugar una serie de precisiones tanto en el campo de la ética empresarial, como en el de la antropología, en particular siguiendo el enfoque de la *acción humana* desde la perspectiva de la Escuela Austriaca. Se incluyen también los puntos de vista de Drucker respecto de la ética empresarial. Se concluye, después de haber hecho un análisis de la acción humana de estos tres actores según Drucker, con el enunciado de los valores y principios que enmarcan la RSE en la Sociedad del Conocimiento para empresarios, trabajadores y gerentes.

MARCO DE REFERENCIA

De ética empresarial

Las aproximaciones conceptuales hechas hasta el momento nos llevan a precisar varias dimensiones. En primer lugar la relacionada con el significado del término principio, que se definirá como las reglas o normas de conducta que orientan la acción. Son reglas de carácter máximamente universal y se los puede encontrar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad, como, por ejemplo: no matar, no mentir, respetar la vida, no robar. Hay principios universales de índole pedagógica como por ejemplo, analizar, observar, sintetizar. También se encuentran principios de índole social como la libertad, la autoridad, la subsidiaridad, la solidaridad y la justicia.

Con respecto a los valores, partimos de su alcance etimológico, que viene del griego αξιολογία que significa 'lo que vale', 'lo que tiene un precio'. De aquí surge la axiología como la ciencia de los valores⁵. El valor puede entenderse como un ideal deseable, como algo estimado por varios o por todos y que se hace realidad, no que simplemente se queda como un deseo. El valor existe, se expresa y se difunde por me-

3 Se trata de un proyecto interdisciplinario adelantado por investigadores de la Facultad de Educación y de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana que ha sido financiado con recursos del Fondo Patrimonial de esta universidad y se titula: "Principios pedagógicos para la formación de empresarios en la obra de Peter Drucker."

4 Axiología es la ciencia que estudia los principios y los valores.

5 Que como tal se constituye en una corriente filosófica del siglo XX que encuentra en Max Scheler su máximo exponente.



dio de las acciones personales. Es decir, no es posible impregnar los valores en la sociedad si estos últimos no son vividos y aplicados de manera que hagan parte de la cultura de las empresas. Yarce⁶, sostiene que hay que defenderlos, construirlos, jerarquizarlos porque fortalecen el capital social de empresas y naciones. Al igual que en el caso de los principios, hay varias modalidades de valores, por ejemplo familiares, sociales y por supuesto empresariales como la calidad, el servicio, la puntualidad, entre otros.

Podemos en consecuencia concluir que los principios, jerárquicamente hablando, están por encima de los valores, tienen por lo tanto una connotación más universal.

DE LAS IDEAS DE DRUCKER ACERCA DE LA ÉTICA

Hoy en día hay consenso amplio al considerar a Drucker como el padre intelectual del *management* moderno. Fue un humanista en el más amplio sentido de la palabra, al descubrirse en sus obras que la acción de la persona humana se convierte en el centro de sus estudios. Sus enunciados implican una antropología que implica un amplio espectro que delimita la acción humana: motivaciones, efectos, valores que las determinan. Drucker nació en Viena, a principios del siglo XX, en un entorno cultural refinadísimo, no solo por crecer dentro de la potencia occidental más representativa de occidente, el Imperio Austro-húngaro, sino también por el elevado nivel cultural de sus padres. Fue así como por ejemplo, un connotado economista, de idéntico entorno cultural, Joseph Schumpeter, quien frecuentaba tertulias familiares en casa de los Drucker, llegó a ser amigo personal del padre de Drucker e influyó en la visión que el hijo tendría sobre el papel del empresario innovador en los cambios sociales⁷. Además de Schumpeter no se puede ignorar, en el entorno vital de Drucker, la referencia a la Escuela Austriaca, que sintetiza el espíritu de esa época en lo relativo al estudio de la actividad económica. Varios fueron los economistas que enmarcan las doctrinas de la Escuela Austriaca⁸. Especial mención debe hacerse a Ludwig von Mises (1949) quien

estudia cuidadosa y profundamente los efectos de las acciones de los hombres aplicadas a la Teoría Económica. Los enunciados de Mises sostienen que todo lo que conforma la economía, es resultado de lo que los seres humanos hacen. Para Mises la ciencia económica está subordinada a una ciencia superior, la praxeología, que estudia la estructura lógica de la acción humana. Las personas actúan, escogen, cooperan, compiten y comercian. Estas acciones humanas en la medida que se desarrollan van configurando los mercados y estructurando los sistemas económicos.

Los planteamientos más concretos de Drucker (2000) respecto de la ética se encuentran en el libro *"The Ecological Vision. Reflections on the American Condition"*. En esta obra, su punto de vista es que la ética empresarial -*business ethics*- ha venido conquistando un lugar cada vez más relevante de investigación en el ámbito de la administración y el mundo empresarial, su estudio y enseñanza es cada día más frecuente en departamentos de filosofía y en escuelas de negocios. Sus antecedentes teóricos se remontan al siglo XV, al ser tema de estudio de los escolásticos de la Escuela de Salamanca, pero también de manera muy especial en la casuística -*casuistry*-, corriente moral y jurídica en boga en la época de surgimiento del protestantismo, que se ocupaba del estudio de la ética de la responsabilidad social.

"... any behavior of the executive in organizations today -whether in a business, a hospital, an university, or a government agency- could be shown to be his ethical duty under casuistic cost-benefit analysis between individual ethics and the demands of social responsibility. (Drucker, 2000: 203)

Los orígenes son políticos y bien intencionados pero su final se manifestó en un señalamiento excesivo de reglas de conducta, sugeridas cada una para situaciones particulares, hasta el punto de culminar en un número excesivo de reglas: tantas reglas cuantos casos a resolver existieran. Lamentablemente estas reglas terminaron adaptándose a los intereses de los que las legislaban⁷. Sin embargo, Drucker no augura mucho futuro a una ética empresarial inspirada en la casuística, sosteniendo que al final esta cae en cinismo e hipocresía⁹.

6 Yarce, Jorge. *Los valores son una ventaja competitiva*. Bogotá, Agora, 2000.

7 Beatty, Jack. *The world according to Peter Drucker*. New York, Free Press, 1998. pags 5-7.

8 Karl Menger, su fundador, Eugene von Böhm-Bawerk, Friederich von Wieser, Ludwig von Mises Friederich von Hayek e Israel Kirzner.

9 Drucker, Peter. *The ecological vision. Reflections on the american condition*. New Brunswick, 2000. p. 203



La virtud que orienta el estudio de la ética en la vertiente occidental es la prudencia. La *ética de la prudencia* se basa en un principio rector que es la autoridad. Las acciones de ejecutivos, empresarios y trabajadores son públicas y están sujetas a ser juzgadas, analizadas, discutidas y cuestionadas. La prudencia demanda un comportamiento ejemplar de lo contrario desemboca en hipocresía, matizada esta última en elaborados y juiciosos procedimientos de relaciones públicas.

Las actuaciones sujetas al juicio ético de la comunidad, son acciones de liderazgo que pueden implicar en un momento dado gran carisma, pero igualmente este carisma puede degenerar en aparición de líderes que ejercen la tiranía y se apoyan en el terror y el miedo generados en los subalternos. La tiranía y los elitismos son por supuesto anti-valores que se oponen al sano ejercicio de la autoridad. Drucker¹⁰ sostiene sin embargo, que un enfoque bien aplicado de una ética basada en la prudencia es muy indicado dentro del mundo actual de las organizaciones.

Otra vertiente de ética considerada por Drucker es la oriental inspirada en Confucio, a la que llama *ética de la interdependencia*. En su opinión este enfoque supera debidamente el problema casuístico de la ética de la prudencia porque presume idénticas reglas e imperativos de conducta para todos y cada uno de los seres humanos. En otras palabras, agente y sujeto de las acciones humanas tienen iguales normas de conducta¹¹. En la ética oriental de la interdependencia todos los agentes tienen obligaciones y todas estas obligaciones son mutuas. En este enfoque existen cinco posibles relaciones de interdependencia, a saber: superior y subordinado; padre e hijo; esposo y esposa; hermano mayor y hermanos menores; amigo y amigo. Una conducta apropiada, recta, es aquella conducta individual que se ajusta a cualquiera de las relaciones de interdependencia antes señaladas, siempre que esta conducta beneficie las partes implicadas.

La ética confuciana considera atropello, la presencia de fuerza y poder en cualquier relación, se trata de actuaciones anti-éticas e ilegítimas. La armonía se conquista siempre y cuando exista equidad en las obligaciones de las personas.

Como se puede ver existe una marcada y definida diferencia entre la ética occidental que demanda derechos y deberes y la ética oriental que se concentra en que todos tienen obligaciones, equitativamente ejercidas. Si la equidad no se vive en la relación entre las personas se cae fácilmente en el totalitarismo que utiliza la ética para sus fines, volviéndose esta última disciplina, en arma de quienes ejercen negativamente el poder. Si las interdependencias sociales no se basan en obligaciones equitativamente ejercidas se llega a una dominación pernicioso. El enfoque oriental, basado en la interdependencia, tiene mucho que enseñar al dominante individualismo de las sociedades en occidente.

Finalmente Drucker¹² sintetiza en los siguientes puntos los conceptos éticos fundamentales sobre los que se debe estructurar la ética empresarial de hoy en día.

- Clara definición de cuáles son las relaciones de interdependencia.
- Reglas universales y generales de conducta.
- Identificación de conductas apropiadas que eviten procedimientos erróneos.
- Construcción de organizaciones éticas que hayan definido claramente lo que es una buena conducta y sobre esta base construir relaciones interpersonales armoniosas, constructivas y mutuamente benéficas.

DE LA EVOLUCIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL EN NUESTROS DÍAS

Uno de los principios más estudiados por la Ética Empresarial, que ha tomado especial auge hoy en día, especialmente por el fomento que le han dado organismos supranacionales como la ONU, el Banco Mundial y el BID, es la RSE. La RSE ha venido constituyéndose en parte esencial del *mainstream* del pensamiento oficial de los gobiernos y entramado empresarial de los países. Para reforzar aun más esta tendencia, se han establecido parámetros de medición de la RSE en todo el mundo, así por ejemplo las Naciones Unidas (2008) publicaron una Guía para medir RSE en el documento titulado *Guidance on Corporate Respon-*

10 Drucker, P. Op. cit. p.205

11 Confucians ethics elegantly sidesteps the trap into which the casuist falls; it is a universal ethics, in which the same rules and imperatives of behavior hold for every individual. (Drucker, 2000: 207).

12 Ibid. p. 213.



sibility Indicators in Annual Reports. Todas estas circunstancias al mismo tiempo que facilitan la medición de la evolución de esta importante virtud social, animan igualmente a asumir una postura de sana crítica respecto de lo que se está sugiriendo como una norma de acción a seguir.

La definición de RSE dada por la OIT (2008) es:

"La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores".

En consecuencia se puede considerar la RSE, como un agregado¹³ de principios y valores de las empresas y de cómo este agregado afecta las sociedades en las cuales se viven (Rodríguez-Luño, 2004). En documento elaborado por Cici y Ranghieri (2008) publicado por el BID se sostiene que la RSE, puede desplegarse en cinco diferentes frentes de las organizaciones: las políticas y estrategias de las instituciones, los mercados, el lugar del trabajo, la comunidad y el entorno¹⁴. A su vez estas cinco variables pueden desplegarse por parte de gobiernos, gremios, organizaciones no gubernamentales (ONG), y la sociedad civil, acudiendo a las siguientes estrategias: mandato, aseguramiento de transparencia, management, divulgación, asociación y respaldo¹⁵.

VISIÓN DE DRUCKER SOBRE LA DINÁMICA ECONÓMICA

Ahora bien, volviendo a abordar la perspectiva analítica de Drucker, es bueno señalar que él, a sí mismo, se califica como un ecologista social, es decir como un estudioso de las variables y hechos que transforman la sociedad¹⁶. Esta autodefinition como ecologista social lo

lleva a ocuparse con especial detalle de los cambios en la sociedad desde una perspectiva amplia que cubre lo social, lo económico, lo político, lo ambiental y por supuesto el estudio de principios y valores como elementos que configuran la cultura. Para Drucker (1985) el agente responsable de llevar adelante los cambios es el empresario, quien por medio de la innovación va transformando su entorno inmediato.

Drucker (1985) reconoce dos importantes estadios del capitalismo, uno primero que denomina economía gerencial *-managerial economy-*, en la que considera que el principio que orienta la dinámica administrativa es la optimización. Uno segundo, que es el objeto de estudio de este documento, lo denomina economía empresarial *-entrepreneurial economy-* en el que las acciones empresariales y administrativas se concentran eminentemente en la innovación.

En relación con esta última etapa es importante precisar que, en primer lugar, es una época que soporta la difusión y fortalecimiento de las tecnologías de la información que contribuyen decididamente a transar -comprar y vender-el conocimiento operativo para encontrar en este, la principal fuente generadora de riqueza. Por esta razón Drucker acuña la expresión 'Sociedad del Conocimiento' para bautizar este momento histórico. En segundo lugar, en este estadio se difunde otra importante tecnología, el *Management*, que contribuye con cambios profundos en las actitudes, los valores y en las conductas de los agentes sociales y económicos. Es más, Drucker atribuye a la aplicación de la Administración o Gerencia -al menos en Norteamérica- la aparición de la economía empresarial¹⁷.

Los trabajadores en este estadio, denominados por Drucker como Trabajadores del Conocimiento

13 Esta noción de agregación, que también se equipara a la de complementariedad, responde a un principio axiológico que precisa que los principios, los valores y las virtudes no aparecen solos. Siempre un principio, un valor, o una virtud, necesitan uno de otro, se auto-refuerzan y entre todas conforman un entramado de refuerzos. Es prácticamente imposible que haya innovación si al mismo tiempo no se presenta la creatividad, el pragmatismo en los mercados y un afán de lucro en los empresarios.

14 Las presentas a continuación en idéntico orden pero tal como fueron denominadas en lengua inglesa en el citado documento: Governance, Marketplace, Workplace, Community and Environment. Cici y Ranghieri (2008) página 7.

15 También y respectivamente como fueron escritas en inglés corresponden a: Mandating, Ensuring Transparency, Facilitating, Improving Promotion and Advocacy, Partnering and Endorsing.

16 "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". Citado por Stein, página 3.

17 Management is the new technology (rather than any specific new science or invention) that is making the American economy into an entrepreneurial society. (Drucker, 1985, p.15)



-*knowledge workers*- demandan particular entrenamiento y capacitación que les permite mantener su posición en las exigentes condiciones impuestas por el entorno en la Sociedad del Conocimiento. La auto-gerencia -*managing one-self*- es sin lugar a dudas el eje central de trabajo de los trabajadores del conocimiento.

Ahora bien, es posible delimitar los principios y valores que comparten tanto los trabajadores como los empresarios dentro del entorno correspondiente a la Sociedad del Conocimiento.

Avances hechos en la investigación sobre la obra de Drucker¹⁸, antes reseñada, permiten establecer los siguientes principios y valores -clasificados así según la universalidad y relevancia en la exposición de Drucker- que se configuran como las dimensiones que garantizan el despliegue de la RSE.

La Tabla 1 a continuación presenta los resultados, de las consideraciones axiológicas de la RSE en la obra de Drucker.

ANTROPOLOGÍA EN LA OBRA DE DRUCKER

Tres son los actores que cumplen un papel vital en la obra de Drucker: los empresarios, los gerentes y los trabajadores. Presentamos un análisis de las acciones humanas de estos tres importantes agentes. Para conquistar este cometido diremos que en primer lugar para identificar actuaciones tan especializadas se requiere que exista un aprendizaje y una preparación previos muy completos, para tener una predisposición a ejecutar dichas acciones. En segundo lugar, es necesario revisar cuáles son las motivaciones que animan a estos agentes a la acción. En tercer lugar, se debe también revisar la ejecución y logros de poner en práctica dichas actuaciones. Describiremos cada uno de estos tres estadios denominando al primero, aprendizaje, al segundo, motivación y al tercero, logros. Buscaremos identificar la forma como Drucker, implícita o explícitamente, aborda cada una de estas tres etapas para tratar de conquistar la percepción más cercana a la acción humana de estos tres agentes.

Siguiendo los puntos de vista de Drucker, exponemos a continuación, las actuaciones que

este autor asigna en sus modelos tanto a los empresarios, como a los gerentes y a los trabajadores.

El empresario

En lo referente al empresario, podemos sintetizar al máximo su actuación diciendo que es el agente que cumple con el rol social de 'adelantar innovaciones, buscando nuevos negocios y creando nuevos mercados y nuevos clientes'.

"Innovation is the specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or a different service. It is capable of being presented as a discipline, capable of being learned, capable of being practiced. Entrepreneurs need to search purposefully for the sources of innovation, the changes and their symptoms that indicate opportunities for successful innovation. And they need to know and to apply the principles of successful innovation (...) [entrepreneurship is] ... created a new market and a new customer" (Drucker, 1985:17)

Esta afirmación lleva a considerar en detalle varios frentes de su actuación. En primer lugar es bueno precisar que identificar una actuación tan especializada y sofisticada como es la innovación, requiere que exista un aprendizaje y una preparación previos muy completos, para tener una predisposición a ejecutar esta acción. En segundo lugar, es necesario revisar cuáles son las motivaciones del empresario, que son las que en últimas lo llevan a ejecutar las innovaciones. En tercer lugar, se debe también revisar la ejecución y logros de poner en práctica la innovación. Se describirá cada uno de estos tres estadios denominando al primero, aprendizaje, al segundo, motivación y al tercero, logros.

Aprendizaje

En relación con el *aprendizaje* Drucker es clarísimo señalando siete fuentes, que son las oportunidades que debe aprovechar el empresario para poner en práctica la innovación. De estas siete fuentes -que se han constituido en uno de los hitos teóricos más relevantes de Drucker¹⁹, en el cuerpo teórico de la teoría del *management*- cuatro, se encuentran dentro de las organizaciones y tres son fuentes externas, provenientes de los mercados y las industrias.

18 Turriago, A. et al. *Conocimiento operativo, consideraciones éticas y nuevas relaciones internacionales*. Universidad de la Sabana. Ed. Educación y Educadores, 2008.

19 Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Boston, Butterworth Heinemann. 1985. Cap. 2-9



La primer fuente interna la denomina lo *inesperado*. Considera en este frente los sucesos inesperados, las fallas inesperadas y los eventos inesperados por fuera de las empresas. La segunda se corresponde con lo *incongruente*, refiriéndose en este caso a las diferencias entre lo que existe y lo que debe ser. La tercera fuente es la innovación basada en la *necesidad de un proceso*, señalando que donde es necesario cambiar, mejorar o introducir un proceso se abre la posibilidad de adelantar una innovación. Finalmente, la cuarta fuente interna tiene que ver con *cambios en la estructura industrial o en la estructura de los mercados*. En relación con las fuentes externas en primer lugar tenemos la *demografía* con los cambios que surgen en razón del permanente envejecimiento de algunos sectores de la población y el consiguiente relevo generacional. Cada cohorte en esta estructura demográfica asume valores y principios de vida diferentes que se manifiestan en necesidades de innovación. Luego los *cambios en las percepciones, la moda y los significados*. Finalmente, los nuevos conocimientos, tanto los científicos como los que no lo son²⁰.

Motivación

En lo que Drucker denomina *the practice of entrepreneurship*, es decir, los principios universales que en su opinión guían la actuación del empresario, se encuentra materia suficiente para tener una aproximación a la motivación del empresario. En este orden de ideas Drucker sostiene que los hombres de negocios en general saben muchos aspectos de cómo gerenciar, pero muy poco de cómo ser empresarios y cómo innovar.

"The existing Business, to oversimplify, knows how to manage but needs to learn how to be an entrepreneur and how to innovate". (Drucker, 1985: 131).

En otras palabras, manejar, conocer y hacer efectiva la acción del empresario innovador es una de las dimensiones del mundo de los negocios quizá menos conocida y explorada, razón por la cual se convierte en un desafiante reto analítico, de investigación y sobre todo de acción.

Son cuatro las áreas en las cuales se despliegan la gestión de la acción empresarial. La primera, mantener organizaciones abiertas a

la innovación *-receptive to innovation-*. La segunda, medir de forma sistemática y organizada las acciones empresariales innovadoras. La tercera, adaptar las estructuras administrativas y establecer políticas de premios e incentivos a la innovación en las organizaciones. Por último recomienda tres acciones: no mezclar, dentro de las organizaciones, unidades innovadoras con las que no lo son; segundo buscar especializar cada vez más las unidades innovadoras y por último, no dejar de comprar unidades o empresas que demuestren capacidad innovadora.

Logros

Los logros del empresario tienen que ver estrictamente con los siguientes frentes: conquistar nuevos clientes, conquistar nuevos mercados, mantener negocios rentables y mejorar la productividad. Estas cuatro acciones tienen un alcance tan universal que cobijan los resultados de una acción empresarial absolutamente eficiente.

El gerente

El gerente es el elemento vivo y dinámico de cada organización. Sin su liderazgo los factores de producción no se transformarían y las empresas no culminarían sus cometidos.

Aprendizaje

Una idea permanentemente repetida por Drucker²¹ es que el *management* se puede aprender, se puede enseñar, se puede sistematizar en un conjunto de reglas de acción. Es la nueva tecnología que se aplica en los dos estadios del capitalismo. En el ejercicio correcto del *management* se esconde la fuerza de la existencia del capitalismo y esto mantiene vivas las organizaciones haciéndolas rentables. Las escuelas de negocios y la administración se constituyen de esta forma en los agentes más activos en el proceso de formación de gerentes, no se puede tampoco desconocer el aprendizaje y formación que se hace al interior de las organizaciones en los procesos permanentes de interacción entre personas y de las personas con las tecnologías y las infraestructuras a su cargo.

Gerenciar un negocio significa, gerenciar por objetivos. Este es otro de los principios uni-

20 Vale la pena señalar que esta síntesis tan breve que se hace en este documento no se compadece con la riqueza y prolijidad en las explicaciones dadas por Drucker, quien utiliza no solo ejemplos de la vida real sino que también da soporte epistemológico suficiente a sus hipótesis.

21 Drucker, Peter. *The practice of Management*, New York, Harper Collins. 1954



versalmente aceptado dentro de las aportaciones científicas de Drucker. Gerenciar un negocio demanda juicio en lo gerentes. Este juicio según Drucker es balancear distintas necesidades y objetivos de las empresas. El juicio implica ir reduciendo el rango de los problemas y simultáneamente identificar alternativas²². Formular objetivos sigue una sola regla.

"Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business". (Drucker, 1954: 63).

De manera que debe tener una capacidad prospectiva para identificar las áreas claves y aun que todas las organizaciones son diferentes, existen ocho áreas claves: mercados, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, rentabilidad, desarrollo de capacidades gerenciales, capacitación y formación de trabajadores, responsabilidad social²³.

Motivación

Está en su interior, en la formación y conocimientos que haya adquirido. El alcance y extensión de la autoridad del gerente tienen limitaciones. La responsabilidad del gerente está fundada en el logro de resultados económicos. Sus acciones están enmarcadas en los límites señalados por la responsabilidad social, tanto dentro de la organización que gerencia como en la sociedad en general. Su responsabilidad sin embargo no tiene límites para conquistar una acción creativa. Los gerentes dan ejemplo cualquiera que sea el tipo de organización.

"Similarly, executives set examples, whatever the organization. They set the tone, create the spirit, decide the values for an organization and for the people in it. They lead or mislead, in other words". (Drucker, 2000: 206).

En la efectividad y calidad de los gerentes se encuentra el secreto de la supervivencia de las organizaciones y los sistemas económicos. Cada acción y cada deliberación del gerente tienen un cometido económico. El primer trabajo del gerente, en palabras de Drucker (1954: 8), es gerenciar un negocio. Su acción humana de ninguna manera es pasiva, ni mecánica, sus actuaciones demandan una dosis

importante de creatividad aplicada a estrategias que lleven a las empresas a conquistar sus objetivos, a adaptarse a las casi siempre cambiantes condiciones del entorno empresarial.

El auto-control es la fuerza que surgiendo de la interioridad del gerente pero delimitada por el cumplimiento de los objetivos se convierte en factor esencial reclamado por Drucker²⁴ a los gerentes.

Logros

Son varios pero entre los más relevantes están identificar objetivos y hacer rentables las empresas. Esto demanda un ejercicio previo que consiste en identificar tres frentes²⁵. El primero relativo al entorno en el cual se mueven las empresas, la sociedad y sus estructuras, el mercado, los clientes y las tecnologías. El segundo acerca de la misión de la empresa. El tercero acerca de las competencias esenciales que debe poseer una organización para cumplir la misión.

El cumplimiento de los objetivos en las ocho áreas claves de las organizaciones, atrás mencionados, se convierte en otro importante logro a conquistar por los gerentes.

El trabajador

Hay dos tipos de trabajadores en los modelos de Drucker, el primero se identifica con el capitalismo gerencial y es un trabajador que funciona sobre la base de rutinas preestablecidas y su objetivo último es mejorar la productividad. En principio tiene un margen bajo de iniciativa y creatividad. Su acción explica los sorprendentes crecimientos de productividad de las industrias norteamericanas antes y después de la Segunda Guerra Mundial. Su protagonismo en los modelos de Drucker son evidentemente eclipsados por el trabajador del conocimiento.

En relación con el trabajador de conocimiento es importante precisar que es un tipo de trabajador que es un 'generador de conocimiento'. Desplegando su acción humana contribuye a que en la Sociedad del Conocimiento aparezca el recurso generador de riqueza por excelencia, el conocimiento. Una vez generado

22 Ibid. págs. 62-63

23 En inglés son: Market standing; innovation; productivity; physical and financial resources; profitability; manager performance and development; worker performance and attitude; public responsibility. (Drucker, 1954:63)

24 Drucker, P. Op. cit. p. 21

25 Drucker, Peter. *On the profession of Management*, Boston, Harvard Business Review Book. 1963.



este recurso²⁶, el empresario se encarga de hacerlo realidad, obteniendo beneficios de diversa índole: monetarios, culturales, tecnológicos, empresariales, entre otros. Drucker señala que este grupo incorpora personas que aplican conocimiento del más alto nivel, incluye por ejemplo a la mayoría de los trabajadores de la salud -radiólogos, patólogos, dentistas, entre otros- a trabajadores de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones -ingenieros, diseñadores, mecánicos-, a investigadores en centros de tecnologías electrónicas, de informática, de telecomunicaciones, entre otros.

Son varios los factores que, según Drucker²⁷ perfilan la efectividad de la acción del trabajador del conocimiento.

- Debe conocer muy bien lo que hace en su trabajo.
- Tiene que gerenciarse a sí mismo -*to manage by themselves*-.
- Debe manejar un alto nivel de independencia y autonomía científicas y tecnológicas.
- La innovación forma parte vital de su cotidianidad laboral.
- Debe mantener niveles de aprendizaje continuo.
- Sus evaluaciones responden a procesos de feedback con sus superiores, con sus compañeros de idéntico nivel jerárquico y con otros agentes por fuera de las organizaciones con quienes interactúa.
- Le importa más la calidad que la cantidad, toda vez que el recurso que genera es intangible y su medición no responde a parámetros tradicionales.
- El trabajador del conocimiento debe ser tratado desde la perspectiva de un 'activo' que genera rendimiento, antes que desde la perspectiva de un generador de gasto.

La auto-gerencia es una estrategia que con una mayor frecuencia los trabajadores del co-

nocimiento deberán aplicar para -en palabras de Drucker- 'mantenerse jóvenes y mentalmente despiertos durante los cincuenta años de vida laboral'.

"They will have to learn to stay young and mentally alive during fifty-year working life. They will have to learn how and when to change what they do, how they do it and when they do it". (Drucker, 2001:163).

Este procedimiento hace conscientes a las personas sobre la forma de cómo identificar sus fortalezas. Los pasos a seguir (Drucker, 2001:165-168), implican formularse preguntas tales como: ¿Cómo conquisto mis objetivos? ¿Produzco resultados como subordinado, como miembro de equipos de trabajo, como directivo, como consejero o ejecutando las acciones? ¿Aprendo leyendo o escuchando? ¿Cuáles son mis valores éticos? ¿Cómo actúo en caso de conflictos?

Aprendizaje

Como se deduce de los puntos anteriores, el aprendizaje permanente de este importante actor de la Sociedad del Conocimiento es evidente. El mantener niveles permanentes de formación, es identificado como algo inmanente a su vida laboral. Forma parte de las capacidades requeridas para su alta formación tecnológica. De igual forma el ejercicio de auto-gerencia y la respuesta a las preguntas planteadas los llevará a un aprendizaje continuo que espera mantener en su vida laboral.

Motivación

Tratándose de un recurso tan especializado y tan arduamente preparado, sus motivaciones se derivan de ese afán permanente por aprender y capacitarse. Los altos niveles de autonomía reclamados permiten inferir que más que de fuentes externas, los códigos de motivación son auto-generados. El dilema vital que enfrenta es: o soy trabajador del conocimiento o me mantengo en un nivel inferior, es decir como un trabajador manual. Me capacito y estudio permanentemente o no estoy en los niveles más altos de trabajo.

26 No es objeto de estudio de este trabajo describir las características de este recurso, pero se puede resumir que es intangible, que se transmite mediante procesos sociales de formación y aprendizaje, que puede defenderse jurídicamente mediante mecanismos como las patentes y los derechos de autor y que puede comprarse y venderse transfiriendo los derechos que recogen los instrumentos jurídicos que lo defienden. Para mayor amplitud de estas características véase Turriago (2003).

27 Drucker, Peter. *Management Challenges in the XXI Century*, New Brunswick, Transaction Publishers. 2001. p. 142
28 Ibid. págs 165-168



Logros

Se miden en el aumento de la productividad de ellos mismos y de las organizaciones para las cuales trabajan. Al trabajar en los procesos que implica adelantar innovaciones, significa que ellos mismos deben buscar que se terminen y pongan en práctica las innovaciones.

SÍNTESIS DE PRINCIPIOS Y VALORES QUE ENMARCAN LA ACCIÓN DE EMPRESARIOS, TRABAJADORES Y GERENTES

La Tabla 1 presenta a manera de síntesis, el análisis axiológico de la actuación especializada de los tres agentes que se estructuran en la obra de Drucker.

Tabla 1.

Principios y valores que enmarcan la RSE de empresarios, trabajadores y gerentes en la Sociedad del Conocimiento según Peter Drucker.

Actor	Principios y valores	Clasificación	Resultados
Empresarios	Innovación	Social	-Buscar las fuentes de la innovación
	Responsabilidad	Social	-Crear nuevos mercados -Tener nuevos clientes
	Observación	Educativo	-Introducir nuevos productos en mercados y nuevos procesos en las empresas
	Creatividad	Educativo	-Explotar el cambio -Aumentar productividad
Trabajadores	Innovación	Social	-Sentido de pertenencia a la organización
	Responsabilidad	Social	-Aumentar productividad
	Lealtad	Social	-Trabajar en equipo
	Introspección	Educativo	- <i>Feed-back</i> como método de evaluación
Gerentes	Capacitación	Educativo	- Auto-conocimiento personal
	Responsabilidad	Social	-Gerenciar -Liderazgo
	Observación	Educativo	-Identificación y cumplimiento de objetivos -Rentabilidad -Auto-control personal

CONCLUSIONES

1. Drucker autor de temas de gerencia propone la actuación especializada de empresarios, gerentes y trabajadores. Cada uno de estos cumple funciones específicas para conquistar resultados que trascendiendo el mundo de las organizaciones, impactan la sociedad en su conjunto. El cumplimiento cabal de sus funciones garantiza que los sistemas económicos se sostengan. El alcance, en efecto, de las acciones de este trío, se constituyen en la base de los alcances de la RSE.
2. El impacto de las acciones de cada uno de estos agentes permite hacer juicios éticos sobre la bondad del alcance de dichas actuaciones. El marco teórico ofrecido por la ética empresarial permite construir marcos axiológicos que sirven para evaluar la efectividad del papel jugado por cada agente.



3. De los tres actores estudiados el que mayor dosis de iniciativa demuestra es el empresario, llevando a cabo las innovaciones. Los gerentes se encargan que esta dimensión se despliegue en las organizaciones gestando estructuras administrativas apropiadas y señalando unos objetivos que se formulan sobre ocho parámetros muy puntuales. Los trabajadores son la referencia para que se den aumentos de productividad que mejorarán a su vez los niveles de rentabilidad. Este cometido lo conquistan generando conocimiento.
4. El conocimiento de los trabajadores, que es el recurso generador de riqueza por excelencia, es fruto de trabajo en equipo, de un gran conocimiento de sus capacidades, de impulso permanente a procesos de autoevaluación y de feed-back de los equipos, sostenidos todos estos en procesos intensos y permanentes de capacitación.
5. La RSE de las organizaciones, señalada a su vez en las conductas de empresarios y trabajadores, apoyadas en los planes estratégicos de los gerentes, se estructura sobre la base de una buena identificación de objetivos.
6. Después de los valores de índole social aparecen valores relacionados con aspectos educativos que cobijan dimensiones como el aprendizaje, las formas de conocimiento -de manera especial el análisis y la síntesis- y la capacitación. Todas estas dimensiones de innegable importancia y actualidad en la Sociedad del Conocimiento.
7. Si bien es cierto que la ética basada sobre la prudencia es un apropiado enfoque para las organizaciones, en la ética de la interdependencia se encuentra una importante base para estructurar la ética empresarial y la RSE, en ambas situaciones, los valores y principios identificados en este trabajo, al ser de un carácter tan universal, soportan cualquiera de las dos consideraciones.
8. La formación para empresarios y trabajadores del conocimiento no debe ser solo información, implica operar sobre dimensiones trascendentales como su inteligencia y su voluntad. En la medida que se fortalezcan estas dos, se logrará un sano afloramiento de creatividad y pragmatismo, indispensables en la Sociedad del Conocimiento.
9. Los valores importan mucho en la formación de empresarios, trabajadores y gerentes. Si no se imponen valores universales como la responsabilidad, el respeto, el orden, la justicia, el amor a lo estético, difícilmente se conquistarán niveles de innovación que respeten la dignidad de las personas y el medio ambiente. La velocidad del cambio demanda vivir especialmente valores como la serenidad.
10. Es de vital importancia identificar, dentro de los enunciados de Drucker, quién o quiénes serán los formadores. Se plantean muy bien los esquemas de funcionamiento de la Sociedad del Conocimiento, incluso se identifican, con una dosis envidiable de clarividencia, sus actuaciones, pero no se señala la forma como actuarán los mentores. Tampoco existe una alusión explícita al rol de las instituciones educativas, colegios, universidades. Menos aun existe referencia al papel de la familia como célula básica de formación de absolutamente todos los seres humanos. También es evidente el sesgo a resaltar solamente los éxitos sobre los fracasos, a estos no se les estudia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAREJOS, Francisco. Dimensión ética de la educación, Pamplona, EUNSA.1999.

BEATTY, Jack. The World According to Peter Drucker, New York, Free Press. 1998.

CICI, C y RANGHIERI. Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility practices in Small and Medium Enterprises (SMEs), Washington, Cataloging-in-Publication data provided by Inter-American Development Bank Felipe Herrera Library, Estrella Peinado-Vara y Gabriela de la Garza, editores.2008.

COHEN, William. En clase con Drucker. Diecisiete lecciones magistrales, Bogotá, Editorial Norma, 2008.

CORTINA, Adela. El mundo de los valores.'Ética Mínima' y educación, Bogotá, editorial El Buho.1998.

DRUCKER, Peter. The Practice of Management, New York, Harper Collins.1954.

DRUCKER, Peter. On the Profession of Mana-



- gement, Boston, Harvard Business Review Book.1963.
- DRUCKER, Peter. *Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles*, Boston, Butterworth Heinemann.1985.
- DRUCKER, Peter. *The Ecological Vision. Reflections on the American Condition*, New Brunswick, Transaction Publishers, 2000.
- DRUCKER, Peter. *Management Challenges in the XXI Century*, New Brunswick, Transaction Publishers. 2001
- FRANCES, Pedro; BORREGO, Ángel; VELAJOS, Carmen. *Definición y enfoque de la ética empresarial*, Madrid, Editorial Pirámide, 2003.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT. (2008). "Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa" en <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>.
- ORTIZ, José María. *La hora de la ética empresarial*, Madrid, Mac Graw Hill, 1995.
- RODRÍGUEZ-LUÑO, Ángel. *Ética General*, Pamplona, Editorial Eunsa. 2004.
- PARRA, Ciro. "Reflexiones sobre el proceso de educación", inédito. 2007.
- STEIN, Guido. DRUCKER, Peter (I). *Hacia una biografía intelectual*, Pamplona, Cuadernos Empresa y Humanismo Número 73 del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.1995. a.
- STEIN, Guido. DRUCKER, Peter (II). *Sobre empresa y Sociedad*, Pamplona, Cuadernos Empresa y Humanismo Número 74 del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.1995.b
- TURRIAGO, Álvaro *Conocimiento operativo, consideraciones éticas y nuevas relaciones internacionales*. Universidad de La Sabana, Facultad de Educación, Revista Educación y Educadores. Universidad de La Sabana. 2008.
- VON MISES, Ludwig. *Human Action: A Treatise on Economics*, San Francisco, Yale University.1949.
- YARCE, Jorge. *Los valores son una ventaja competitiva. Cómo aprender a practicarlos personalmente. Cómo construir una organización basada en valores*, Bogotá, Agora Editores Ltda, 2000.