



**GUIDO
STEIN**

**PETER DRUCKER (II)
SOBRE EMPRESA Y SOCIEDAD**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

74

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. EL FUTURO QUE YA HA COMENZADO: FILOSOFÍA SOCIAL

1. 1. Landmarks of Tomorrow (1957)

1. 2. The Age of Discontinuity (1969)

1. 3. Las nuevas realidades postcapitalistas: The New Realities y Post-capitalist Society

1. 4. El profeta del management contemporáneo

2. LA LITERATURA: UNA PASIÓN DOMINANTE

EPÍLOGO

NOTA BIOGRÁFICA

INTRODUCCIÓN

Este cuaderno es la continuación de *Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual*; sin embargo puede leerse de modo independiente, ya que su comprensión cabal no es deudora de lo que dijimos en aquel. No obstante, unas breves líneas serán suficientes para entroncar la producción intelectual druckeriana analizada en las próximas páginas con los primeros escritos de nuestro autor.

Peter Ferdinand Drucker es uno de los autores más prolíficos y reconocidos en el campo de la dirección de empresas. Se le considera el profeta del *management* contemporáneo por excelencia. Esta es, sin duda, su faceta más conocida, pero sólo ofrece una visión parcial de toda su obra.

“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. Nació en Viena en 1909 y comenzó su labor intelectual doctorándose en 1932 en derecho por la Universidad de Frankfurt sobre las formas de “cuasi gobiernos” (*quasi-Regierungen*), 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 explícitamente a describir los rasgos configuradores de las realidades políticas y sociales primeramente 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*, del que trataremos más adelante. Hasta ahora ha vendido 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*.

1. EL FUTURO QUE YA HA COMENZADO: FILOSOFÍA SOCIAL

The Future that has already happened es como Drucker había pensado titular su libro *Landmarks of Tomorrow* (Los límites del mañana) publicado en 1957¹ con el subtítulo, sorprendente por anticipatorio, de *A Report on the New 'Post-modern World'* (Un informe sobre el nuevo mundo posmoderno). Con él comienza una 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 rastrearse en *The Age of Discontinuity* (La época de la discontinuidad), de 1969²; *The New Realities* (Las nuevas realidades), de 1989³; y, por último, *Post-capitalist Society* (La sociedad post-capitalista), de 1992⁴.

Este conjunto de libros proceden de un interés intelectual del joven Drucker por delimitar el poder del gobierno. Al cabo de las décadas y 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.

Retrocedamos hasta el nacedero de este Guadiana. En los años treinta su interés intelectual le había llevado al filósofo Friedrich Julius 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 que ya hemos analizado. 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 *Der Rechtsstaat* (El Estado de Derecho). Las otras dos partes iban a estar dedicadas, respectivamente, a Wilhelm von Humboldt (1767-1835) y a Joseph von Radowitz (1797-1853). Humboldt fue una gran figura de la Ilustración, fundador de lo que se ha llamado la primera universidad moderna, la Universidad de Berlín, en 1809, y también fue el precursor de la lingüística moderna. Además, fue un político activo durante las guerras napoleónicas. Radowitz pasa por ser uno de los fundadores de la ideología política que bebe en el catolicismo. Junto con Stahl buscaron el equilibrio entre la continuidad y el cambio. No se declararon ni liberales ni reac-

cionarios. “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”⁵.

Según Drucker, acertaron creando una estructura política que funcionó durante decenas de años, hasta la Primera Guerra Mundial. Después se derrumbó. Fallaron porque no consiguieron someter el poder militar al control político civil, y controlar de esta forma también la política exterior. En cualquier caso, lo que nuestro autor no sospechaba en 1930 era, como confesaría años después, que lo que buscaban los tres alemanes ya lo habían encontrado los Padres Fundadores de la Constitución Americana tiempo antes:

“Por supuesto, Humboldt, Radowitz y Stahl no se dieron cuenta de que lo que ellos estaban intentando hacer había sido realizado prácticamente en Estados Unidos. No se dieron cuenta de que la Constitución de Estados Unidos, por primera vez hasta entonces, era, en la práctica, la única entre las constituciones escritas que contenía explícitamente las disposiciones de cómo modificarse. Esto probablemente explica mejor que ninguna otra cosa por qué la Constitución Americana tiene

todavía vigor y es un documento vivo. Fueron aún menos conscientes de la importancia de la Corte Suprema como institución que representa básicamente la tradición y la continuidad, la innovación y el cambio, y contrapesa ambos”⁶.

Como ya se explicó en el apartado referido a los primeros escritos, la llegada al poder de los nazis le animó a publicar de modo testimonial el trabajo sobre Stahl, retrasándose *sine die* la terminación de la obra completa *Der Rechtsstaat*. Ya se ha dicho que años 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: *Concept of the Corporation* (1946)⁷.

El interés por 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 nunca vio la luz como tal, pero sí en forma de artículos⁸. El tema común era el trabajo como factor central que configura la sociedad, el orden social y la comunidad. Drucker iba cobrando, progresivamente, 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.

A partir de su obra de 1957, *Landmarks of Tomorrow*, Drucker reconoce que recupera la hilazón con su ensayo sobre Stahl y los no escritos sobre Humboldt y Radowitz y sobre el poder y límites del estado (*Der Rechtsstaat*), 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* (*Die Grenzen der Wirksamkeit des Staates*) que no fue, en cambio, publicado durante su vida. 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 prosiblemente *The Post-capita-list Society*.

Y de este modo mi trabajo comenzó a abarcar conjuntamente las instituciones sociales y políticas de la sociedad moderna”⁹.

Pasemos ahora a realizar una breve reflexión sobre cada uno de estos libros, que

nos permita seguir con la reconstrucción desde un punto de vista genético y cronológico del cañamazo sobre el que se teje el pensamiento de Peter Drucker.

1. 1. Landmarks of Tomorrow (1957)

Este libro entronca casi directamente con *The New Society* (1950), en la medida en que procura un diagnóstico de la sociedad americana de los años cincuenta. Se 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. (Como en otras

partes de este libro, insisto también aquí en que los comentarios de nuestro autor sobre materias y autores que serían susceptibles de un tratamiento técnico muy preciso, tienen el objeto de ofrecer intuiciones que enmarquen, filosófica, cultural e históricamente los problemas. Aunque lo que dice a veces puede tacharse de superficial, estereotipado y obvio, nunca es falso plenamente. El mérito, a nuestro juicio, radica en la síntesis amplia, rica y potente de saberes e intereses diversos, y en lo penetrante y anticipatorio que resulta su modo de pensar). La herencia cartesiana se hace sentir muy claramente cuando se aborda, por ejemplo, el estudio de la administración y dirección de empresas (*management*), 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. Como dice Hurni, “en *Landmarks of Tomorrow* se habla de la empresa comercial no desde el punto de vista en el que el todo es

el resultado de la suma de sus partes, sino donde las partes existen en virtud, en consideración del todo" **10**.

El gran afán intelectual, su esfuerzo teórico, radica en procurar entender, comprender, contemplar todos, no partes.

Para lograr ese objetivo necesita irremediablemente sendas teóricas que le acerquen a lo cualitativo, al cambio, al desarrollo, al crecimiento o a la decadencia; a la explicación de los fenómenos por su fin y su evolución futura, no por su causa. Se precisa una filosofía que estudie los fines y propósitos, y una lógica de lo cualitativo que ayude a medir el cambio cualitativo, la oportunidad, los factores cambiantes de la incertidumbre y el riesgo, la unidad y la diversidad como polos simultáneos y necesarios de una misma realidad.

Una vez puesta en cuestión la visión mecanicista del cartesianismo, la primera consecuencia es el examen crítico del progreso inevitable y casi auto-mático. Drucker lo reemplaza por la práctica de la innovación, que es un cambio sistemático organizado con un fin, fuente de una renovada capacidad de acción impulsada por una capacidad de visión también renovada. Las herramientas que hay que emplear son científicas; pero el proceso es el de la imaginación, y el método, la organi-

zación de la ignorancia (a este tema dedicará de modo monográfico su libro *Innovation & Entrepreneurship*, 1986).

La innovación para nuestro autor no es única ni principalmente una actitud empresarial, sino, sobre todo y especialmente, una actitud social:

"Sin embargo, la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes que de la causalidad 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" **11**.

Naturalmente, Drucker no pretende que se le considere innovador por haber descubierto la innovación, no, sino introducir la consideración del hombre como un creador de orden por medio de la anticipación, el control y la dirección del cambio. La aplicación al cambio social evitaría el recurso a las revoluciones y las reformas sociales traumáticas y conflictivas. La innovación no busca subsanar errores, o suprimir instituciones, creencias o valores; trata de alcanzar nuevos logros a partir de hábitos, creencias y valores tradicionales, o de obtener fines y objetivos antiguos a través de nuevas sendas, lo que, a su vez, obligaría a

cambiar los hábitos y las creencias. La innovación es esencialmente un método para identificar lo nuevo que es posible y el modo de alcanzarlo, aceptando y creando riesgos que reemplazan al azar y la fortuna, propios de la época pre-moderna, y la fe ilustrada en el progreso.

Anejo a la innovación se presenta el resurgir de la ética (pensamos que la ética y la responsabilidad son dos conceptos que germinan en el pensamiento druckeriano especialmente 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 raquitiza, surge la innovación, que es la exaltación de la capacidad de elegir. Asimismo, se plantea la disyuntiva entre la centralización y la descentralización. La innovación entraña unos riesgos que se manejan mejor desde una unidad local, flexible, rápida, autónoma y competitiva, que desde una central que planifique de modo uniforme. Para nuestro autor la cuestión ya no es propiamente la elección entre un modelo u

otro. Radica en saber hasta qué punto ha de ser descentralizada la planificación. 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*, expresamente en el capítulo 17 "Building the Structure").

El tercer rasgo que se nos aparece enmarcado en la nueva visión del mundo, es el 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 la aportación 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. También ha influido netamente en la evolución de la sociedad. Nuestro autor 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 cualificar; nuevos enfoques educativos relacionados con el nacimiento teórico de la dirección de empresas como un arte liberal **12**; una clase social desconocida hasta entonces: los trabajadores del conocimiento (*knowledge workers*); la posible vía para superar el antagonismo colectivismo-individualismo; la aparición de los sistemas de información y decisión; etc.

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" **13**.

Una constante de toda la producción bibliográfica de nuestro autor es la mención, repetida a su modo, de 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. Decir esto hace casi cincuenta años era ciertamente una innovación. Cabe preguntarse si no lo sigue siendo hoy en día.

A mi juicio, estos tres primeros capítulos que acabamos de exponer sintéticamente son los más sugerentes y atractivos, y hacen de *Landmarks of Tomorrow* un referente singular en la bibliografía druckeriana. Los seis capí-

tulos siguientes (desde el cuarto al noveno) también pueden exponerse conjuntamente como formando una unidad temática: mientras que los tres primeros se concentran en caracterizar los conceptos de la nueva cosmovisión, los siguientes describen las nuevas fronteras, tareas y oportunidades, que son generadas por cuatro realidades que han emergido: la sociedad educada (*educated society*), el desarrollo económico, la decadencia de la nación estado y la occidentalización del Oriente.

En la nueva sociedad druckeriana, 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. A mediados de los años cincuenta no era tan obvio decir que el recurso más importante para el desarrollo económico eran las personas capacitadas, con conocimientos y formación (educadas), muy por delante del capital y las materias primas. Más bien se hablaba, incluso años después, de la riqueza de Brasil o de otros países americanos y africanos por sus recursos naturales entonces apenas explotados. El tiempo no le ha quitado la razón a nuestro autor:

“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” **14**.

En su predicción llegó más lejos y atribuyó la decisión sobre los posibles conflictos mundiales no a la capacidad militar o económica, aunque son factores influyentes, sino a los líderes y a pequeños grupos de personas. En definitiva, el conflicto lo sería sobre sus distintos valores, creencias, aptitudes; en una palabra, visiones.

Si no era obvio decir que el recurso diferencial eran las personas, menos evidente aún era afirmar sin tapujos que el verdadero fin del desarrollo económico y su única justificación no era el beneficio, ni tampoco la producción de bienes y servicios, sino las personas. Creo que, aun estando en los primeros capítulos de este libro, ya se han aportado textos suficientes como para permitirnos afirmar que Drucker es un serio defensor e impulsor de lo que cabría llamar la personalización de la actividad económica y de la sociedad.

A este nuevo entorno social y económico le corresponde en el terreno político un examen de los conceptos clásicos como “soberanía”,

“estado nación”, “equilibrio de poder”, “gobierno de la ley”, etc., que no se ha hecho. Nuevamente se enuncia de modo brusco una intuición radical, fuerte, que abre un horizonte de trabajo sin hacer y para el que Drucker sólo aporta unos rasgos, aunque decisivos: la nueva filosofía política ha de establecer un gobierno, un Estado, robusto y eficaz, contrarrestado simultáneamente por la defensa de la libertad individual y los derechos fundamentales en ella enraizados. Ha de salvaguardar la existencia de gobiernos locales (el derecho al autogobierno de una sociedad libre) y, a la vez, crear nuevas instituciones propias de la comunidad internacional. Ha de prever que los centros de poder fomenten el bien común y la libertad de los individuos. Ha de preservar el pluralismo arraigado en la ley y trascendido por ella **15**.

La sociedad educada o del conocimiento, el desarrollo económico y la necesidad de una nueva filosofía política aparecen al tratar de la occidentalización de Oriente. La sociedad del conocimiento es la causa de la occidentalización (añádanse todos los matices que se deseen) que se enfatiza con el desarrollo económico. El fracaso del desarrollo económico puede suscitar, ya lo ha hecho, guerras de clases interraciales e internacionales, en vez de

sociales como antaño. Es difícil, por tanto, no inspirarse también en cómo resuelve Occidente sus interrogantes políticos:

“Estos países necesitan, sobre todo, la nueva cosmovisión post-moderna, post-cartesiana. Únicamente esto puede permitirles integrar lo mejor de su propia tradición no-occidental con las creencias, las instituciones, el conocimiento, la tecnología del Oeste. Y ninguna civilización viva puede enfundarse de pies a cabeza las prendas desechadas por otra.

El surgimiento de una civilización mundial común, básicamente occidental, es el más importante de nuestros nuevos horizontes, el cambio más grande y la mejor oportunidad. Ahora bien, ¿cuál será su modelo?” **16**.

Drucker termina su libro sobre el mundo post-moderno reflexionando sobre la necesidad que tiene el hombre de unos valores espirituales, también los llama metafísicos, para que no sucumba aplastado entre el conocimiento y el poder, dos fuerzas que anhelan ser absolutas.

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".

Ciertamente, los ecos apocalípticos son comunes a los discursos post-modernos, los pronuncie quien los pronuncie. Drucker los usará con generosidad siempre, no en vano escribió tres novelas.

1. 2. The Age of Discontinuity (1969)

En 1969, doce años después de publicar *Landmarks of Tomorrow*, aparece este libro. Juntos configuran el núcleo de lo que a estas alturas deseamos calificar como la filosofía social de Drucker. A los grandes temas tratados y pergeñados en 1957 se añaden las reflexiones fructíferas y poderosas sobre las tecnologías del conocimiento, la sociedad del conocimiento, la economía global y la sociedad de las organizaciones. Veinte años después, y en un lapso de cuatro, aparecerán *The New Realities* y *Post-capitalist Society*, con nuevas ideas fundamentales para la expansión del pensamiento social. Según veremos, las interpretaciones del momento histórico a

partir del esqueleto conceptual son, como era de esperar, sugerentes y, a menudo, afortunadas.

Pasemos a completar el trabajo comenzado en el apartado anterior. A pesar de que *Landmarks of Tomorrow* había sido preferido como título a *The Future That Has Already Happened*, el libro se dirigía a dilucidar el paisaje del mundo que se acercaba. *The Age of Discontinuity* es también una mirada hacia el horizonte al que nos aproximábamos en 1969. Por esa razón, el subtítulo *Guidelines to Our Changing Society*. El libro no tiene otro objetivo que iluminar lo que Drucker considera que son los pilares de nuestra cambiante sociedad; explicitar las bases, los fundamentos, los principios generales a partir de los que puede encontrarse una explicación completa y coherente con la realidad misma de algunos de los comportamientos sociales más relevantes que están teniendo lugar y que influirán decisivamente en la configuración del futuro.

¿Qué significa una discontinuidad? Aproximémonos a ella primero definiendo sencillamente lo 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, una cesura. 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 movimiento¹⁷.

No se trata de realizar una profecía realmente, ni tampoco una predicción que se confirme con una tendencia, es decir, una continuidad, por interesante, valiosa o útil que pueda ser. 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”¹⁸.

Drucker apunta en primer lugar a la tecnología como un área donde se han producido discontinuidades muy significativas. No trata ahora de hacer un análisis pormenorizado de los cambios tecnológicos de las últimas décadas¹⁹ 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. En eso es interesante, no

en la enumeración de inventos y en su rentabilidad económica. La discontinuidad se ha producido precisamente en la percepción de lo que es la tecnología. Ésta se entiende como las herramientas y la organización del trabajo (*‘tools and the organization of work’*). La importancia de la tecnología radica en que une dos esferas, dos mundos distintos: el conocimiento y la acción. La nueva cosmovisión propia del mundo post-moderno que analizamos páginas atrás, le lleva a Drucker a afirmar: “El 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 absurdo. 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”²⁰.

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 **21**. 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. Sobre esto volveremos más adelante, pues se trata de una discontinuidad que ha sido citada y analizada en todas las obras posteriores, además de estar latente en *The Practice of Management* (1954).

El segundo pilar de la nueva sociedad analizado es la evolución o tránsito de una economía internacional a una economía mundial, global. Según nuestro autor, a finales de los

sesenta todavía se vivía en una economía internacional; es decir, las naciones eran unidades que diferían en muchos aspectos y se relacionaban entre sí básicamente a través del comercio internacional. Sin embargo, el surgimiento progresivo de un mercado donde la participación de los distintos agentes en los mismos canales de información genera expectativas, deseos, aspiraciones y peticiones comunes, alumbró el nacimiento de una economía global, propia de un mundo que también iba globalizándose. La única institución económica adecuada en cierta medida a la nueva realidad es la multinacional.

Repasemos algunos rasgos de la nueva economía, resultante de la discontinuidad expuesta. Drucker opina que cualquier teoría económica que parta del equilibrio como objetivo deseable ha quedado obsoleta **22**. Es el crecimiento económico el concepto nuclear alrededor del cual se debería construir la nueva teoría económica. En ella habría de tratarse la innovación como la causa del crecimiento y al empresario como agente principal. Algo que ya el economista austriaco y profesor de Harvard Joseph Schumpeter, admirado por Drucker, había anunciado antes de la Primera Guerra Mundial.

La teoría que ahora se precisa ha de partir del cambio en la capacidad de producción de riqueza de los recursos económicos, más que en intentar replan-tear 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 coste, donde ha estado siempre, al riesgo. Lo que, a su vez, conduce a una reevaluación de la naturaleza, papel y función del beneficio”.

Entre los economistas tradicionales la cuestión del beneficio, según nuestro autor, era más bien una categoría moral y la actitud que suscitaba tenía tintes más ideológicos que económicos. El único riesgo económico era la falta de información sobre el pasado o el presente, y el objetivo era minimizar ese riesgo. Ahora bien, una vez aceptado el crecimiento, aparece inmediatamente, o incluso de modo simultáneo, la incertidumbre, surgida de comprometer los recursos actuales con un azar genuino por ser esencialmente desconocido: el futuro.

“En las economías en crecimiento, por consiguiente, el beneficio se convierte en el coste 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”²³. De las múltiples preguntas y problemas que plantea esta posición —como por ejemplo el sistema de repartir los beneficios entre los distintos interesados: accionistas, directivos, empleados, etc.—, nuestro autor suscita aquí la ‘discontinuidad’ que se ha producido por la irrupción del poder del conocimiento contra el capital: ¿cuál de estos dos recursos es el que controla?. La respuesta es que es el conocimiento el fundamento de la productividad y, por lo tanto, de la rentabilidad. Se hace ineludible, clama Drucker, una teoría que relacione conocimiento y economía.

La tercera discontinuidad, o conjunto de discontinuidades, abordada 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 (*managers*). En 1969 existía un contexto histórico que hacía ineludible repensar la nueva realidad socio-política.

¿Qué quiere decir nuestro autor cuando afirma que la nueva sociedad es una sociedad pluralista, una sociedad de las organizaciones?

Que en vez de 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 del que nos ocupamos tiene un carácter apolítico, si bien existe un pluralismo político que no trataremos²⁴.

Al no estar basadas en el poder, sino en la función y, aunque no exista el poder político, es fundamental ejercer funciones de liderazgo sobre las personas, organizar, asignar tareas y responsabilidades, fijar los criterios que deben aplicarse para medir los resultados, etc.; todo lo que consiste en organizar y dirigir en el nuevo contexto. La nueva sociedad pluralista exige directivos y trabajadores formados, per trechados de conocimientos (*'knowledge workers'*), 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 nuestro autor en la esfera del *management*.

Es muy interesante ver cuál es la fuente de la que creemos que bebe nuestro autor a la hora de recoger el concepto de pluralismo y reacuarlo con una semántica aplicada a las organizaciones y su dirección y administración.

Como vimos cuando tratamos de los "Primeros escritos" y de "El surgimiento de un pensador", Drucker dedicó mucho tiempo durante los años cuarenta al estudio de la historia y de la política de los Estados Unidos. Uno de los frutos fue la publicación, en 1948, de un artículo en *The Review of Politics* titulado "Calhoun's Pluralism"²⁵. En él Drucker expone las teorías políticas de John C. Calhoun (1782-

1850), estadista norteamericano, dos veces Vicepresidente; siendo Presidente de Carolina del Sur, previó la Guerra civil. Es autor de dos obras relevantes en el pensamiento político norteamericano: *A Disquisition on Government* y *A Discourse on the Constitution and Government of the United States*. Calhoun no pensaba como Thomas Jefferson que la sociedad estaría integrada por pequeños miembros independientes, tipo granjeros, tenderos o artesanos, sin grandes diferencias entre ellos; sino que se acerca una sociedad de individuos independientes, pero al mismo tiempo dependientes, que precisan acceder a instituciones, organizaciones, para poder llegar a ser eficaces²⁶.

Las teorías que defendió Calhoun pueden resumirse de modo sumarisimo en que sostuvo que los grupos de interés importantes o sectoriales tenían derecho a vetar las decisiones políticas que les afectasen (*“the rule of concurrent majority”*), y, por lo tanto, se tenía que gobernar mediante compromisos.

A Drucker, sin duda, le influyó esta lectura, junto a las de *The Federalist Papers* y la de Tocqueville. Sin embargo, él realizó una reelaboración sumamente sugerente para nosotros, al vincularla a la dirección y administración de empresas y organizaciones de todo tipo, tra-

zando lo que denominó una nueva teoría general de la sociedad de las organizaciones, que habría de salvar la discontinuidad suscitada por el surgimiento potente del pluralismo.

A nuestro juicio, entre las páginas más sugerentes 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 (*“goals”*), la dirección (*“management”*) y la ejecución o rendimiento (*“individual performance”*).

Las organizaciones existen para la ejecución de una tarea y la consecución de un objetivo (ajeno a ella) en beneficio del individuo y de la sociedad. A la hora de definir un objetivo hay que atender a lo que nuestro autor denomina ley de la organización: la concentración (*“the law of organization is concentration”*).

“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" **27**. 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 (*management*) 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. Cada organización ha de estructurarse según unos principios que Drucker llama reglas constitucionales **28** (que, por ejemplo, tengan en mente la lógica de la situación en la que está inmersa y la autoridad que de ella emana), que le conduzcan a la mejor combinación entre la eficacia ('effectiveness') y la eficiencia ('efficiency') **29**. 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 **30**. Recíprocamente, la organización crea un nuevo entorno exigente para los trabajadores que requiere de ellos, más que nuevos modos de actuar, nuevos modos de comprender.

Como veremos al exponer las ideas druckerianas sobre la sociedad y la corporación, 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 (no el único); ahora bien, 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 misión. Ese propósito es concreto, delimitado entre otros muchos solicitados por una sociedad pluralista a las organizaciones plurales. 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 que la sociedad tolera que se ejercite por la organización. En este sentido, puede hablarse propiamente de responsabilidad social.

Hay una tentación, Drucker la denomina enfermedad (*sickness*), en la que puede caer quien ha de gobernar, ya sea el Estado, ya sea cualquier otra institución u organización: sustituir gobernar por hacer. 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 paliar 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 (aplicable también a sus satélites).

La descentralización no busca debilitar los órganos centrales de la alta dirección. Al contrario, como principio de estructura y de 'orden constitucional' pretende fortalecerla y convertirla en capaz de desempeñar su tarea propia: dirección y toma de decisiones, haciendo descender la responsabilidad de hacer, ejecutar, hasta la dirección operativa, que tiene su propia misión, objetivos, autonomía y ámbito de acción.

Las razones en favor de la privatización como salida a la confusión entre gobernar y hacer son de aplicación exclusiva al Estado. En el fondo es una alabanza del capitalismo, no como sistema cuyo único deseo es la búsqueda del beneficio, sino como sistema cuyo exponente es una institución fuerte: la empresa:

"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”**31**.

Lo que legitima la empresa privada no es el beneficio; paradójicamente, es la pérdida el mejor test de evaluación.

Las discontinuidades sociales originadas del pluralismo piden un gobierno que no haga, sino que gobierne.

Por último, Drucker analiza el ‘cúmulo’ de discontinuidades anejas a la aparición de la sociedad del conocimiento (*‘the knowledge society’*). El conocimiento es el núcleo de los recursos de la economía, el factor crucial del capital y de los costes. La sociedad del conocimiento ha cambiado el trabajo, el trabajador, la enseñanza, el aprendizaje y también la dirección y su responsabilidad.

Expongamos algunas características generadas por la irrupción del factor conocimiento en la sociedad y en la economía que completen lo que dijimos al hablar de *Landmarks of Tomorrow*:

1) 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.

2) 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 conocimiento, 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”**32**.

Aquella persona que haya aprendido de este modo cualquier técnica ha puesto el fundamento para aprender a aprender, que le permitirá un camino explícito hacia nuevos conocimientos y técnicas. Mientras el artesano aprendía un oficio, el uso de un conjunto de herramientas con el propósito concreto de realizar una tarea de un modo determinado, recu-

riendo a años de aprendizaje a partir de la experiencia, la enseñanza fundada en el conocimiento tiene la versatilidad de hacer olvidar ('unlearn') y de enseñar de nuevo ('relearn'): combina flexiblemente conocimientos, capacidades y herramientas.

3) El trabajo del conocimiento supone una revolución social como consecuencia de transformar radicalmente el carácter del trabajo y la vida del trabajador. (Este aspecto lo trataremos en las próximas páginas, al hablar de la sociedad post-capitalista). Digamos aquí que las oportunidades para el conocimiento residen especialmente en las organizaciones. La revolución en el conocimiento alumbró el nacimiento de las grandes empresas, agencias internacionales, hospitales, centros de investigaciones, ejército, etc., y ellas a su vez generaron infinidad de oportunidades laborales y profesionales para los trabajadores del conocimiento³³.

El trabajador del conocimiento ve que tiene una posición similar a la del profesional liberal, incluso mejor pagado en algunos casos y, a menudo, con perspectivas más halagüeñas. A su vez, depende de la organización en la que está, gracias a sus inversiones él puede desempeñar su labor. Son mutuamente dependientes. Como sucesores de los trabajadores

manuales, no tienen el brillo social de otros profesionales, no son igual de "intelectuales". La tarea pendiente, y en la que los directivos tienen un papel relevante, es la de dirigir al trabajador del conocimiento de forma que sea productivo y esté satisfecho, desempeñe con eficacia y eficiencia su trabajo y obtenga reconocimiento social.

Una de las vías más eficaces para resolver este problema es acertar en el modo de motivar al trabajador del conocimiento. Al margen de los incentivos tradicionales, la clave será conseguir que sea él mismo quien internamente genere su propia motivación, fundándola en el reto ilusionante de hacer con perfección el trabajo. No obstante, encierra a su vez la semilla de la decepción si después se ve interrumpida su carrera profesional por frustración personal o por desmotivación: estamos ante una encrucijada, pues el trabajo era su afán y se ha apagado. Es un problema que se ha agudizado, porque la duración de la vida profesional ha aumentado mucho respecto de los antiguos trabajadores manuales.

Una opción por la que se apuesta, incluso hoy en día, es la de alargar los años de formación. Tiene su sentido, pues en una economía basada en el conocimiento, donde la tecnología (modo de trabajar) cambia vertigi-

nosamente, la seguridad laboral viene de la capacidad de aprender con agilidad, tener una buena base intelectual, haber aprendido a aprender. Quizá pueda complementarse, y en algunos casos reemplazar, esta política educativa por otra que fomente la formación continua³⁴.

Ya se alargue la formación o se opte por la continuidad durante toda la carrera profesional, el objetivo es conseguir la complementariedad entre lo técnico y lo humanístico, lo general y la especialización, absolutamente necesaria en 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 disciplina³⁵.

1. 3. Las nuevas realidades postcapitalistas: *The New Realities* y *Post-capitalist Society*

Publicadas en 1989 y 1993, respectivamente, *The New Realities* y *Post-capitalist Society* nos

hablan de cómo los cambios acaecidos en los últimos años configuran la entrada en el próximo milenio. Son transformaciones, unas a menudo francamente inesperadas (*The New Realities* predijo con meses de antelación la caída del Muro de Berlín, acontecimiento histórico que poca gente estaba dispuesta a admitir hasta que no se produjo); otras, difíciles de caracterizar, como la sociedad nosocialista y postcapitalista en la que hoy, en 1998, empezamos a acostumbrarnos a vivir³⁶. Son a modo de divisorias topográficas: "La historia conoce este tipo de divisorias. Tienden 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*" ³⁷. 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 clave. 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"³⁸.

Bien podemos hablar en estas páginas, fusionando los dos títulos, de las nuevas realidades de la sociedad postcapitalista. Y como bien dice nuestro autor, la vida de todo periodo 'post' es corta, por ser fase de transición: se ha dado un golpe en el tablero, las piezas quedan en el aire y no sabemos con certeza cómo y dónde caerán. De lo que no hay ninguna duda es de que éste es el momento de hacer el futuro, precisamente porque todo está cambiando. Ahora es el tiempo para la acción.

A nuestro juicio, ninguno de estos dos libros son de los más relevantes de Drucker. Han sido escritos con rapidez, como retazos de un telar más amplio y denso. No tienen el calado de *Landmarks of Tomorrow* o *The New Age of Discontinuity*. Ahora bien, sí son sugerentes por las síntesis que presentan y las preguntas que proponen. Además, entre el público de habla hispana 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 postcapitalista se presenta como una síntesis de la sociedad del saber y de

las organizaciones. Los trabajadores del conocimiento, o como ahora dice nuestro autor, las personas instruidas, practicarán su saber trabajando como miembros de una organización. Habrán de ser, según hemos visto más arriba, 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 entonces. 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. La cuestión se plantea con inmediatez: ¿cómo hacer productivo y rentable el saber?, ¿cómo coordinar los valores de un trabajador del saber, de una persona instruida, de un intelectual, con los valores tradicionales e ineludibles de una empresa, como la productividad y la rentabilidad? La respuesta que propone nuestro autor es que se trata de una cuestión de liderazgo en la dirección. 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 par-

titura 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 que las nuevas realidades de la sociedad postempresarial y postcapitalista necesitan 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 organizativas:

“Convertir los datos en información requiere, por consiguiente, «conocimiento». Y el «conocimiento» es, por definición, especializado. (De hecho, la gente verdaderamente poseedora de «conocimiento» tiende a la superespecialización, porque siempre hay mucho más que saber). La organización basada en la información requiere muchos más especialistas de todo tipo que los que solemos encontrar en la estructura de mando y control. Por otra parte, los especialistas trabajan en las operaciones, más que en los cuarteles generales corporativos. La organización operativa se convierte en una organización de especialistas de todos los tipos. Las organizaciones basadas en la información necesitan más que

nunca funciones operativas centrales como asesoramiento legal, relaciones públicas, recursos humanos y relaciones laborales. Pero la necesidad de servicios «staff» —es decir, de gente sin responsabilidades operativas, que aconseja, asesora o coordina—, se reduce de modo espectacular. En su *Management central*, la organización basada en la información necesita pocos especialistas —si es que alguno—”**39**.

¿Llegaría hasta aquí la responsabilidad del líder, del directivo? ¿O sería sobrecargar sus espaldas pidiéndole que encare la responsabilidad social de la empresa?**40**. ¿Hasta dónde es responsable de la felicidad y satisfacción de los miembros de su organización como personas e individuos de la sociedad?**41**.

Quizá un texto titulado “El *management* como arte liberal” sugiera algunas pistas para contestar a interrogantes tan graves. Si suena a utópico, no es precisamente por ingenuidad de su autor:

“Hace treinta años, el científico y novelista inglés C.P. Snow hablaba de las ‘dos culturas’ de nuestra sociedad. El *Management*, sin embargo, no se acomoda exactamente ni a lo ‘humanista’ ni a lo ‘científico’. Tiene que ver con la acción y con la aplicación, y su evaluación son los resultados. Lleva a cabo una

tecnología. Pero también tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y su desarrollo —y eso lo define como algo humano—. Así actúa sobre la estructura social y sobre la comunidad e influye sobre ellas. Está claro, como ha aprendido todo el que, como el autor, haya estado trabajando con *managers* de todo tipo de instituciones durante largos años, que el *Management* está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal.

El *Management* es, en definitiva, 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 a cuyo través las 'humanidades' adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia" **42**.

1. 4. El profeta del management contemporáneo

Se podrían encontrar innumerables referencias que atribuyen a nuestro autor un puesto de primerísimo rango entre los pensadores y profesores de dirección y administración de empresas. Como ya se ha comentado en múltiples ocasiones a lo largo de las páginas precedentes, el estilo que caracteriza a Drucker, a la vez que lo hace acreedor de admiraciones sinceras, también le pone con facilidad en el punto de mira de la crítica aparentemente justificada. Decimos "aparentemente", porque sería una crítica pertinente sólo si Drucker hubiese pretendido lograr lo que se le achaca de ser incapaz de hacer **43**. Sin embargo, pensamos que la realidad es muy otra si se considera lo que en este apartado se desea hacer: fundamentar al hilo de su producción bibliográfica, de modo cronológico, su calificación como "el principal filósofo de la práctica del management" **44**.

En palabras de Charles Handy, corteses y gene-rosas, pero esencialmente verdaderas: "virtualmente casi todo se puede retrotraer hasta Peter Drucker" **45**.

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 nuestro autor:

“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”⁴⁶.

Clarividencia y búsqueda de la utilidad resumen muy adecuadamente dos rasgos de los escritos y pensamientos druckerianos.

Abundando en esta línea, J. J. Tarrant, en su libro *Drucker, the Man who invented The*

Corporate Society, 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 abundantemente en obras como *The Future of Industrial Man*, *Concept of The Corporation* y *The Practice of Management*, escritas años antes.

Respecto de Herzberg dice Tarrant:

“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 clara-mente 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 reciente y monumental obra *Management: Tasks, Responsibilities & Practices*. Pasa revista 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".

Y en cuanto a McGregor sostiene:

"Volviendo al libro de McGregor, Drucker ha dicho: '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 ha sido sosegado y generoso con el uso que hagan otros de ideas que él ha procreado.

Porque caben muy pocas dudas de que Drucker fuera el expositor anterior y perspicaz de la proposición que es medular en el concepto de McGregor. Para dar tan sólo dos ejemplos, podemos ver un par 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 contrario, 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 asienta 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 admi-

nistrar al trabajador y al trabajo algo imposible”.

En mi opinión, no sería nada extraño que Herzberg y McGregor, como tantos otros, se hubiesen inspirado en las obras de Drucker. Al expresar nuestro autor muchas ideas obvias, no parece tener sentido defender una autoría intelectual. Tampoco lo hace él.

A estas referencias se podrían añadir las de otros académicos expertos en *management*. Por ejemplo, en el difundido manual de Heinz Weirich y Harold Koontz, *Management: A Global Vision***47**, hay 25 menciones a nuestro autor y se le califica como “uno de los escritores más prolíficos sobre *management*”**48**. Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takenchi, en *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation***49**; Jean-Claude Scheid, en *Les grands auteurs en organisation***50**; Andrzej A. Huczyski en *Management Gurus***51**; Spyros G. Makrisderkis en *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century***52**;

o Henry Mintzberg**53** en *Power In and Around Organizations* se manifiestan de modo similar. Se trata de autores de procedencia muy variada que coinciden en atribuir a Peter Drucker un papel muy relevante en el panorama del *management* moderno.

Creemos que esta lista es útil como una muestra.

Repasemos ahora brevemente la bibliografía druckeriana de tipo empresarial. Consideramos que de entre sus obras se podrían subrayar una media docena de libros (amén de decenas y decenas de artículos) específicamente centrados en los temas de administración y dirección de empresas, que le hacen merecedor del atributo de “profeta”, en el sentido de anticipador de ideas y de pionero en roturar nuevos campos de esta disciplina. En 1954, publicó *The Practice of Management*, donde se estudia de modo original, práctico, directo y sumamente sugerente, el *management* 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 “*business strategy*”. Dos años más tarde, 1966, publica *The Effective Executive*, que versa sobre la eficacia (*to get the right things done*) y el liderazgo. En 1973, escribe un libro donde trata de concentrar todo lo que sabe sobre la materia, tanto en sus aspectos técnicos y de procedimientos, como en cuanto a sus repercusiones sociales. Se trata de *Management: Tasks, Responsibilities & Practices*. Incluye de modo literal lo expuesto en *The Practice of*

Management, que sirve de cañamazo para esta otra obra-resumen. A nuestro juicio, no es uno de los ensayos fundamentales de Drucker porque pensamos que no contiene importantes aportaciones específicas. 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. Como se puede apreciar en el capítulo *Lecturas Recomendadas*, se trata de un tema que cobró notoriedad a finales de los años setenta y principio de los ochenta. Frente a la visión de la innovación como algo misterioso, fruto del talento, la inspiración o la genialidad, Drucker presenta la innovación y el emprender como prácticas dirigidas a un fin. Así la concibió desde un primer momento y así dice que lo explicaba en las clases que daba durante sus años como profesor en la Graduate Business School de la New York University.

A Drucker siempre le ha interesado la iniciativa empresarial (versión castellana feliz de *entrepreneurship* debida al profesor Pedro Nuevo)⁵⁴ a la que le ha dedicado también amplias referencias en sus obras de filosofía social. Uno de sus rasgos definitorios es que se usan las oportunidades en vez de los pro-

blemas como criterio de asignación de recursos. 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”⁵⁵.

En 1991, publica *Managing the Non-Profit Organization*, donde aplica los conceptos de estrategia, liderazgo, arte de emprender y otros muchos procedentes del *management*, 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. Esta constatación quedaría incompleta si no añadiésemos que, desde sus comienzos, nuestro autor siempre tuvo en cuenta la aplicabilidad de los principios de la práctica del *management* a todo tipo de organizaciones. Son numerosísimas las referencias textuales a los *Boy y Girl Scouts*, universidades, iglesias y diócesis, hospitales, museos, fundaciones, ayuntamientos, escuelas, etc., en libros como *The Practice of Management*, o *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, por citar sólo dos.

Managing The Non-Profit Organization es a nuestro juicio una obra menor, donde más de la mitad de las páginas se dedican a entrevistas con representantes de empresas sin ánimo de lucro, sin aportaciones originales del pensamiento druckeriano que pueden ser calificadas de relevantes; o sencillamente que no se hayan expuesto antes en otras obras; salvo, quizá, el enfoque general contenido en el prólogo. En él, Drucker distingue las instituciones sin ánimo de lucro de las empresas comerciales y del gobierno:

“Aquéllas 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”⁵⁶.

La aportación de la disciplina de la dirección y administración a estas instituciones estriba en ayudarlas a que dejen de ser elementos marginales y decorativos de la sociedad, y se conviertan en instrumentos eficaces. 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. En verdad, actualmente se advierte un ‘auge de la gerencia’ entre estas organizaciones ya sean grandes o pequeñas”.

Bien se puede decir que Peter Drucker lo ha demostrado con hechos prácticos en la Claremont Graduate School. La aplicación de sus ideas y su apoyo personal supuso desde hace treinta años el lanzamiento de la Graduate Business School; donde ahora hay un centro que lleva su nombre. En una campaña comenzada en 1988 se consiguió un fondo de donativos superior a los 52 millones de dólares. (Fueron levantados con su intervención directa a través del apoyo en su fama y prestigio).

Los últimos libros dedicados específicamente a temas de *management* que deseamos destacar son *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”⁵⁷.

Los artículos se suelen estructurar en torno a núcleos de temas como: economía, *management*, personas u organización.

Si se deseara dar una visión sintética de la orientación de esas obras, y en especial de las dos más recientes, habría que resaltar los objetivos que de modo genérico persiguen. Por un lado, pretenden explicar a los directivos y empresarios (y también a un público más amplio) que están inmersos en el trabajo de su propia empresa e implicados en exigencias inmediatas, el cambiante mundo en el que trabajan y producen resultados. Por otro lado, estimulan a la iniciativa, a la decisión y a la acción y proporcionan criterios y herramientas para que esa acción sea eficaz. Como no se le escapa a Drucker el grado de dificultad que la consecución de la eficacia en la acción entraña (propósito del *management*), todos sus escritos se orientan hacia la práctica, y los conceptos se suelen enmarcar en casos concretos y a menudo vividos por él.

En *Managing in a Time of Great Change*, se centra en tres problemas que hacen muy

embarazosa la vida de un directivo moderno. En primer lugar, el mencionado cambio empresarial que en los últimos años ha incrementado su ya vertiginosa velocidad (piénsese, por ejemplo, en la evolución desde las organizaciones integradas verticalmente hasta las formadas por redes de intereses y tareas (*networked organizations*) 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. Por último, 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. Una tensión que al final se ancla en el hombre: entre la capacidad de su mente y las exigencias de la naturaleza cambiante del conocimiento.

De hecho, el conocimiento se hace a sí mismo obsoleto de modo permanente: el

conocimiento de hoy es la ignorancia de mañana, en expresión druckeriana.

De ahí que la productividad del conocimiento y del trabajador del conocimiento no sólo sean un factor competitivo general en la economía mundial, sino que ha devenido un factor decisivo y concreto en la mayoría de los sectores de las economías desarrolladas. 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 eficaces⁵⁸.

Desde la óptica de nuestro autor, es exactamente en el conocimiento y en los trabajadores del conocimiento donde los países desarrollados tienen una ventaja comparativa. Y es precisamente el papel cada vez más preponderante que juegan, el que va a obligar a los directivos a realizar cambios en su modo de dirigir y de organizar. Drucker afirmaba hace un año que la mayoría de esos trabajadores no formarían parte en el futuro de organizaciones para las que trabajan en el presente,

sino que se utilizarían otras formas de vinculación. La predicción se refiere a la empresa comercial, y también a las radicadas en sectores como el educativo o el sanitario.

En este sentido y al hilo de la afirmación de Charles Handy, de que en el siglo XXI prácticamente nadie en Estados Unidos y en el Reino Unido será empleado, Drucker sostiene que la mayor parte del trabajo se realizará por medio de alianzas, *joint-ventures*, participaciones minoritarias y acuerdos informales. Esto le indujo a aconsejar al Director General de una gran empresa: "Sería mejor que dejases de estudiar la historia de la ciencia y comenzases a estudiar la historia de las tribus, porque eso es lo que vas a ser. Serás el anciano jefe de los Cherokees y ellos no tienen otra autoridad que la que procede de la sabiduría, la capacidad y el logro"**59**.

La vida en la organización se complica o se simplifica, depende cómo se mire. Las estructuras organizativas edificadas según los criterios de mando y control, donde autoridad, poder y posición se identifican, no servirán para un entorno definido por el conocimiento y se volverán obsoletas con rapidez. La evolución se dirigirá hacia estructuras en las que la posición significará responsabilidad y no poder. El verbo *mandar* dejará paso al de *per-*

suadir. El clima para que se pueda respirar en esta nueva organización será fruto de la confianza, propia de una mentalidad de cooperación y no de "orden y mando". El carácter del directivo, ahora "director de orquesta", encontrará en crear este clima su tarea más importante. Si lo logra, merecerá que se le llame líder y valorará en este contexto la conducta de no aferrarse a los supuestos vigentes (sean sobre el mercado, la tecnología, o la propia estrategia), sino someterlos a un constante examen (*Challenge your assumptions!*). Para ello será preciso construir una estructura que, por sistema, dé cabida a la renuncia organizada (*organized abandonment*): seguramente los resultados (índice resumen de valoración de un directivo) no se harán esperar.

* * *

Dentro de una aproximación general a la obra de nuestro autor y sintetizando los motivos por los que a nuestro juicio a Peter Drucker se le puede calificar justamente como profeta del *management* contemporáneo, a las alabanzas transcritas al principio de este apartado como creador de la disciplina del *management*, habría que añadir que fue un pionero en el estudio de temas tan relevantes como: a) la descentralización y la delegación de poder a los empleados (en expresión usada

en *Concept of The Corporation: creating the self-governing plant community*); b) la dirección por objetivos; c) la aplicación del *management* a esferas de la vida social distintas de las puramente empresariales (por ejemplo, *non-profit organizations*); d) el énfasis en los aspectos éticos dentro de las organizaciones (*a organization is a human, a social, indeed a moral phenomenon*)⁶⁰; e) el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un coste. Victor M. Maciano⁶¹ sostiene 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”. Consiguientemente la gestión de recursos humanos presenta más exigencias para un directivo que la gestión de los recursos financieros, por ejemplo. Drucker lo sintetiza diciendo que la dirección del trabajo y del trabajador no es una parte especializada de la tarea del directivo, sino la clave de toda su labor. La *dirección de personas* (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 la persona por derecho propio dentro de la

disciplina de la dirección y administración de empresas no sabemos si le hace a Drucker merecedor del calificativo de profeta, pero sí lo presenta como un pensador cabal.

2. LA LITERATURA: UNA PASIÓN DOMINANTE

“I grew up in an atmosphere in which language was taken seriously”

Entre los rasgos que hacen de Peter Drucker un personaje singular, digno de parar mientes en él, no es el menor su gusto depurado por la literatura. En toda su obra, ya trate de sociología, filosofía política, economía o dirección de empresas, sus referencias literarias a Goethe, Balzac, Dickens, su querida Austen, Tolstoi, Nietzsche, Kierkegaard, Foster, Koestler, Henry James y muchos otros salpican con gusto y oportunidad muchas páginas. Es un rasgo que no parece repetirse en otros “gurús”, “profetas” o, sencillamente, profesores y teóricos del *management*.

Sin embargo, donde puede apreciarse con más claridad la vocación literaria de Drucker, su deseo de emular a grandes novelistas del siglo XIX y principios del XX, siempre con un marchamo personal, es en tres de sus obras.

Bien podríamos decir que son tres criaturas tardías, pues las escribió a partir de los setenta años. La espera paciente ha sido recompensada: el estilo es ágil, de frases cortas y sintaxis sencilla; un vocabulario muy rico que le permite descripciones de personajes, de paisajes y de situaciones verdaderamente acertadas y atractivas; y una trama fragmentada artificialmente para después reconstruirla como un "collage", donde el lector, espectador activo, ha de dotarla de sentido y vida. La misma operación intelectual y sentimental, estética, empleada al escuchar, como diría nuestro autor, un cuarteto de Dvorák o contemplar un retrato de Klimt. El fin es la elaboración de un todo configurativo. Puede que no sea mayor o mejor que la suma de sus partes, pero será, sin embargo, esencialmente diferente.

Adventures of a Bystander (1979), *The Last of All Possible Worlds* (1982) y *The Temptation to Do Good* (1984) son un homenaje de respeto al lenguaje:

"El lenguaje no es 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" **62**.

Francamente, Drucker se hace merecedor de sus palabras.

Ya en Viena, viviendo en alemán, creció en una atmósfera espiritual influida por la recién nacida filosofía y crítica del lenguaje. Diez años antes de nacer nuestro autor, en 1899, Fritz Mautner (1849-1923), el precursor de la filosofía del lenguaje, publicaba *Zur Kritik der Sprache* (Sobre la crítica del lenguaje). En esos años también, el extraordinario escritor Karl Kraus (1874-1936) vivía su esplendor. 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.

A partir de entonces Drucker sería fiel al lenguaje, ya fuese en su lengua materna o en el inglés adquirido: sólo un leve acento denotará su procedencia del mundo de habla germana. Estamos ante un centroeuropeo americanizado (¡qué síntesis más potente!), uno de cuyos rasgos sobresalientes es el dominio impecable de una lengua adquirida y tratada con cultura y esmero. Hay toda una vida intelectual, es decir, literaria, que media entre la obra sobre Friedrich Julius Stahl, escrita en un

alemán hegeliano de frases larguísimas, formadas por múltiples oraciones de relativo y ablativos absolutos, singularmente adecuadas a la materia tratada, y, por ejemplo, *The Last of All Possible Worlds* o *Adventures of a Bystander*, ambos libros escritos cincuenta años después, repletos de frases formadas por oraciones en general sin complejidad. Sí hemos apreciado un rasgo común que late bajo la superficie estética de toda su obra: el afán por la exactitud en lo que se expresa, que la realidad sea capturada por el lenguaje. En alemán se logra con las frases descritas; en inglés, con gran riqueza de sinónimos, muchos en forma de gerundios. También, y otra vez más, Drucker es impar, insólito.

Procedamos a un breve comentario de cada una de las tres novelas. En *Adventures of a Bystander*, subtitulada *Autobiographical Essays* (en español apareció como *Mi vida y mi tiempo*), Drucker se muestra como un contador de historias, relatos e incluso cuentos, sugerente, magistral en una palabra⁶³. Muy a menudo son retratos de personas que se han cruzado en su vida, mezclados acertadamente con ese decurso biográfico que los ilustran como una viñeta literaria, ora humorística, ora melancólica, siempre sentimental. Anécdotas, a veces con afán pedagógico, y, en algunos

casos, con forma que podría calificarse de moraleja. Oscar Wilde sostenía que las obras literarias que mostrasen ideas o teorías eran como regalos en los que se había dejado descuidadamente el precio. Drucker no tiene empacho alguno en hacerlo.

Experiencias, percepciones, preferencias, críticas, visiones y sentimientos son pergeñados con viveza, gracia, agilidad, amplitud y profundidad. Se dejan leer con interés y placer. El único pero, la insistencia a veces pesada en demostrar que se anticipó al futuro, que fue un profeta con éxito y que lo sigue siendo. Más o menos profeta, ciertamente entretiene.

En el final del Prólogo escrito para la edición de 1992 dice: "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 comentador 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 guerra 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” **64**.

Como hemos dicho ya en este trabajo y lo repetiremos en otras ocasiones, Drucker es un observador penetrante, un testigo que contaba lo que veía como lo veía, sin miramientos ni miedo a equivocarse.

The Last of All Possible Worlds es una pura creación literaria, si bien con elementos retóricos que para un conocedor de la vida y de la formación intelectual de Drucker tienen unos ecos biográficos desdibujados, pero inconfundibles. La trama se desarrolla en unos pocos días del mes de junio de 1906, época eduardiana. En una cena se reúnen un príncipe de origen polaco y embajador de Austria ante la Corte de Saint James, el Príncipe Sobieski (descendiente del libertador de Viena de los ejércitos turcos en el siglo XVI, Jean Sobieski), y dos banqueros, uno escocés, Hinton, y otro judío austriaco de origen eslavo, Mosenthal. Los tres son socios en un pujante banco de negocios con intereses industriales en toda

Europa, especialmente en los nacientes ferrocarriles del Imperio Austro-húngaro. Los tres están a punto de jubilarse y de decir, de algún modo, adiós a la vida apasionante y apasionada que habían llevado. El fin lo pone un cuarto capítulo titulado “*An die Musik*”, que encierra una semántica doble: por un lado, la concepción druckeriana de la obra no como una novela, sino como un cuarteto de Dvorák donde cada movimiento realza como solista un instrumento diferente del único y pequeño conjunto; por otro lado, el inexorable transcurso del tiempo expresado en el retrato de una bella anciana pintada por Gustav Klimt con ese título (*An die Musik*) **65**.

Sin duda es una novela que respira sofisticación y sensibilidad por los cuatro costados. Demuestra sus vastos conocimientos históricos, políticos, literarios, musicales, artísticos, religiosos e, incluso sorprende, por ejemplo, con enjundiosas reflexiones de alta matemática en las páginas que dedica a Georg Friedrich Riemann, descrito en los últimos años de su vida en Goettingen **66**, donde acudió John Pierpont Morgan a estudiar, también citado como amigo de Hinton. No en vano nuestro autor se ha interesado con profundidad por la estadística, materia que enseñó entre 1950 y 1960.

En boca de Riemann pone la frase “No defina un problema, organice el conjunto” (*Don't define a problem, organize the set*). Una máxima para la acción y no sólo para la meditación. Drucker atribuye literariamente, por lo tanto, seriamente, el éxito de grandes banqueros como Georg Siemens, fundador del Deutsche Bank, o 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”⁶⁷.

Múltiples son los textos que sirven para ejemplificar cómo Drucker expresa sus ideas sobre *management*, por ejemplo, en los que describe el modo de funcionar del banco de negocios, o las inversiones en la construcción del ferrocarril y en la explotación de minas de oro, o en la gestión de grandes explotaciones agrícolas y ganaderas.

La página 96 de *The Last of All Possible Worlds* nos ofrece un texto que vamos a usar como pretexto para abordar su, por ahora, última novela: “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”.

Precisamente sobre la vida universitaria en un *College* católico prestigioso y los problemas de su Rector, el padre Heinz Zimmerman, trata *The Temptation to Do Good*. El ambiente, tono, enfoque del narrador, incluso la temática, son muy distintos de *The Last of All Possible Worlds*. Sin embargo, el interés por subrayar, enfatizar se podría decir, la libertad y la responsabilidad personales de los protagonistas, el juego conflictivo en que consisten las relaciones humanas y la genuina importancia del *management* para la sociedad moderna de las organizaciones se mantienen.

En *The Temptation to Do Good*, Drucker muestra conocer al dedillo la vida académica universitaria, los anhelos, grandezas y miserias de los profesores; la lucha por el poder en los departamentos cifrados en la importancia y obligatoriedad de las asignaturas impartidas; la exaltación hasta rozar el paroxismo de la libertad de cátedra frente a las “injerencias injustificables” de la administración universitaria; el gobierno y los problemas de una universidad que creció en veinte años de 2.000 a 12.000 alumnos, y de 100 a 1.000 profesores y que pasó de un *college* sin relevancia a pujar entre los mejores. A esto se añade que Saint Jerome University es una universidad confesional católica, lo que supone que han de

tenerse en cuenta criterios adicionales a la hora de valorar el éxito de la institución. Además, entran terceros en liza, cuando surgen problemas, que no entrarían en otros casos: el obispado y la nunciatura. En definitiva, nuestro autor plantea un marco complicado por su riqueza.

Un problema concreto: la no renovación del contrato de un profesor por sus deficiencias como docente suscita una revolución en el claustro que lleva a intervenir al obispo, al alcalde y a la nunciatura⁶⁸.

El profesor Holloway, químico de 45 años, exitoso en la industria como técnico, decidió a su edad cambiar de rumbo profesional y hacer un doctorado en Saint Jerome, animado por su mujer, que es una paranoica y cuyos desequilibrios se dirigen a las manifestaciones en la práctica de su fe y en cómo juzga las vidas y acciones de los demás, especialmente si son sacerdotes católicos.

Al cabo de tres años, y leída la tesis, el departamento de Química recomienda la no contratación, a lo que Zimmerman accede, como había sido la práctica habitual. Eso suscita una reacción de la señora Holloway, amenazante contra el presidente de Saint Jerome. Este comete el error de sentir una cierta culpabilidad por la delicada situación en

la que queda el profesor Holloway, e intenta ayudarle buscándole trabajo en una High School, reacción que la señora Holloway entiende como un reconocimiento de culpa, en vez de compasión, lo que le lleva a difamar la vida de Zimmerman y a suscitar uno de los problemas nucleares 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?

Las discusiones en el claustro extraordinario convocado al caso son las que podrían esperarse: cada profesor tiene una razonada posición por motivos dispares y no siempre confesables y todos, o casi, atacan a la administración universitaria. La impresión suministrada por Drucker es que lo harían, fuese cual fuese la decisión de Zimmerman.

Se plantea de modo interesante el intento de que Saint Jerome fuese una gran universidad y cómo afectaba eso a su esencia católica, frente a otras importantes instituciones universitarias y su evolución. Así como el modo en que una persona sin prejuicios ni pelos en la lengua, y esto caracteriza a

Drucker, ve las dificultades añadidas que la confesión religiosa acarrea.

En la solución del problema suscitado por la difamación escandalosa, interviene el obispo O'Malley, Míster Eficiencia, como era conocido en la diócesis. Un MBA que había reflatado económica y organizativamente su territorio pastoral y que es un reconocido líder en organización, *management* y dirección de personas por todo el mundo. Presionado por la nunciatura y ayudado por el gobernador del Estado, que en ese momento necesitaba un candidato solvente moralmente y neutral políticamente para un puesto representativo, brillante y sin contenido, O'Malley resuelve el nudo promocionando a Zimmerman. Con esta decisión se satisfacen todas las exigencias y se salda con dos víctimas: Zimmerman mismo y Holloway, que no es contratado por Saint Jerome ni por ninguna institución universitaria a la que mandó su currículum.

El claustro contento, porque se ha preservado su autonomía; la nunciatura porque se ha acallado lo que ya era un problema en los medios; el gobernador, porque evita una pelea política; y el obispo, porque consigue que su diócesis se convierta en archidiócesis.

Drucker, de nuevo, despliega sus vastos conocimientos en literatura, teología, vida uni-

versitaria, eclesiástica y política, etc. Es curioso, pero ningún personaje actúa con rectitud de intención, y lo muestra con claridad al final, cuando el secretario del arzobispo, ayuda insustituible en toda la operación, rechaza un nuevo cargo, muy brillante para su juventud, por irse a una parroquia a desarrollar una labor puramente pastoral. Nuestro autor dice que "hacer lo correcto por el motivo equivocado, ¿no es lo que llamamos Providencia?". Nosotros dudamos de que éste sea el caso, un pero a una obra fluida, atractiva y sugerente, que muestra la tentación de hacer un bien aparente.

EPÍLOGO

La singularidad de Peter Drucker hace de él un personaje verdaderamente atractivo, tanto por su persona como por su obra. Es un trabajador del conocimiento creativo, profundo, ameno e incansable. En un artículo publicado el año pasado⁶⁹ describe seis 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. Y es que el famoso compositor italiano creó Falestaff con ochenta años, después de

ímprobos esfuerzos, siendo ya una celebridad. Drucker quedó anonadado por la respuesta del maestro a la pregunta de un curioso de por qué estando ya en el cénit y tan anciano se había sometido a esa 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”. Y así ha reaccionado nuestro autor desde sus primeros años. Esforzándose por mantener su inteligencia atenta y abierta a nuevos saberes. Y es que “la motivación por el trabajo intelectual debe proceder del interior del mismo trabajador”⁷⁰. Sin embargo, su deseo no es pasar a la posteridad exclusivamente por su obra, sino también por su aportación a la vida de los demás. Aunque parece mera retórica, es verdad y lo demuestra con su sobrio modo de vida y la intensa dedicación profesional.

De la personalidad druckeriana y de su formación pende la creatividad y originalidad en los enfoques de aquellos asuntos teóricos y prácticos de los que se ocupa. Preguntar por las cosas mismas y las realidades más básicas y fundamentales. “Lo importante y difícil de una tarea no es nunca encontrar la respuesta correcta, es descubrir la pregunta correcta”. En cierto sentido es un fenomenólogo de la

dirección y administración de empresas. (*Este trabajo bien se podría haber titulado: La fenomenología del Management de Peter Drucker*). Pues mira la realidad de las cosas y de las acciones sin las lentes de ninguna teoría previa. La aportación constante de casos y ejemplos prácticos y su interpretación enriquecen y consolidan sus afirmaciones. Si se vive al día, la historia sólo vale como pasatiempo, pero como nuestro autor vive cara al futuro, para él estudiar la historia y las historias empresariales es reflexionar sobre la naturaleza humana, base sólida de cualquier práctica de la dirección de empresas.

Las preguntas nos ayudan a pensar. Precisamente otra de las conclusiones alcanzadas es que en Drucker tan sugerentes son sus ideas como el modo por el que su discurso intelectual llega a ellas: “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”⁷¹. Drucker no pretende ser original: le interesa más ser originario, escribir de lo que conoce realmente. Por otra parte, si sus ideas ofrecen a veces una sensación de *déjà vu* es

porque el propio Drucker las había expuesto hace muchos años y han sido otros muchos los que han bebido en su fuente. Drucker, como Ortega, para pensar exagera, pero también transmite al lector una lógica fluida y conducente al corazón de los problemas y de los razonamientos.

De su amplia, sólida y continua formación ha nacido un pensamiento unitario y polifacético a la vez, renuente a dejarse encapsular. Partió de la filosofía social, pasó a estudiar las organizaciones de la sociedad industrial y desembocó en el *management*. Para, finalmente repensar la sociedad post-industrial y del conocimiento. Drucker ha vertido una luz poderosa sobre la creciente complejidad de la sociedad al contemplarla como una sociedad de las organizaciones e instituciones, que gracias a su carácter integrativo reducen y gestionan la complejidad. Como confiesa en su autobiografía, ha alternado libros de síntesis social y política y obras sobre *management*; alternancia aguda, hija de una visión anticipadora y profunda. De entre las organizaciones configuradoras de la "gran sociedad", destacan ciertamente las empresas por su influencia. A su vez, las corporaciones están penetradas por el *ethos* de nuestra época, de forma que no cabe una gestión empresarial

neutral⁷². Esta mutua retroalimentación es uno de los grandes descubrimientos y, sin duda, uno de los "secretos" de su éxito como "profeta" del *management*. Precisamente el paso a la sociedad post-industrial y del conocimiento es el que ha puesto más de relieve la oportunidad de las instituciones empresariales.

Drucker fue de los primeros —si no el primero— que detectó la inminencia de este trascendente cambio. Precisamente por no ser un especialista, era capaz de ver detalles y matices que se les habían pasado por alto a los grandes "gurús" del *management*.

Se puede afirmar sin reservas que nuestro autor es el precursor del *management* moderno. Además de acuñar el sentido actual de ese concepto y de otros como recursos humanos, descentralización, eficacia, trabajador del conocimiento, dirección por objetivos; anticipó tendencias y discontinuidades: los rasgos de la postmodernidad, la influencia de los cambios tecnológicos en el trabajo y la empresa, el papel protagonista de la innovación y *entrepreneurship*, la crisis del reduccionismo económico y la caída de uno de sus deudores: el totalitarismo marxista.

Drucker como Henri Bergson prefiere "prolongar las tendencias en lugar de profetizar los acontecimientos". Las tendencias se convierten

en corrientes caudalosas y profundas con las aportaciones de otros pensadores. En este sentido, al sostener que nuestro autor fue uno de los pioneros del estudio del fenómeno del liderazgo, debemos citar como botón de muestra a autores tan relevantes como Argirys, Handy, Schein, Blanchard, MossKanter y Novak, entre muchos otros. De igual modo, si nos referimos a la distribución de poder dentro de la empresa (*corporate power*), o a la democracia industrial, es pertinente mencionar los trabajos de Mintzberg, Etzioni, Katz, Selznick, Epstein, Senge, etc. Todos ellos, y un elenco amplísimo de estudiosos y *practitioners* de la empresa se remiten a 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 utopías⁷³.

Lo bueno —o quizás lo malo— de las teorías sociales es que están continuamente sometidas a la prueba de su aplicabilidad social y al juicio de los resultados —en su caso— de tal apli-

cación. 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 el test de la realidad es continuo. Casi ningún autor lo pasa después de un cierto lapso de tiempo. Drucker lo ha satisfecho durante una larga vida.

NOTA BIOGRAFICA

Guido Stein es Doctor en Filosofía y Máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE.

Desde 1992 es Secretario General de la Universidad de Navarra y Secretario General del Patronato del Instituto Empresa y Humanismo.

Ha dictado cursos y conferencias sobre Dirección y Administración de Empresas en la Institución Empresarial Europea (Madrid), en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra, en la Escuela Europea de Negocios de Madrid y de Bilbao, en el Foro de Empresarios de Asturias y en el de Cantabria.

Es colaborador habitual en prensa económica nacional.

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

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

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

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

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

6 *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, p. 444.

7 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.

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

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

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

11 *Landmarks of Tomorrow*, p. 19.

12 Unas páginas extraordinarias con este enfoque pueden leerse en el último capítulo de *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, Harper & Row, New York, 1989.

13 *Landmarks of Tomorrow*, pp. 90-91.

14 *Landmarks of Tomorrow*, p. 180.

15 Sus lecturas entonces predilectas sobre filosofía política son *Los Papeles del Federalista*, John Adams, Jefferson, Marshall y Calhoun, del que adopta el concepto de pluralismo.

16 *Landmarks of Tomorrow*, p. 247. Hoy sabemos que no es el comunismo ese modelo. Ya entonces nuestro autor lo predijo de una forma excepcional: "For the short run we do not have to fear the strength of Communism but its weakness. In the long run, we do not have to fear the success of Communism but our default. It cannot triumph; but we may fail" (*Landmarks of Tomorrow*, p. 252).

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

18 *The Age of Discontinuity*, p. x.

19 De eso se ocupa en *Technology, Management and Society*, 1970, p. 48 y ss.

20 *The Age of Discontinuity*, p. 36.

21 El Profesor Alejo José Sison sugiere que, antes que Drucker, fue Carl Menger quien llamó la atención sobre el 'conocimiento' en la empresa: "Perhaps it was Carl Menger, the 'Father' of the Austrian School in economics, the first one who, in the late nineteenth century, drew our attention to knowledge as the most crucial element and the main contribution of the entrepreneur to business and economic life" (n° 42 del *Servicio de documentación* del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, marzo de 1998, p. 5).

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

23 *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.

24 Para una revisión histórica de los pluralismos, véase *The New Realities*, capítulo VII.

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

26 Veremos más adelante ejemplos que influyeron en nuestro autor, como la administración inglesa en la India o Mary Parker Follet. Las relaciones entre política (ideas, teoría o filosofía) y *management* han interesado desde el principio a Drucker y le han ayudado a dar enfoques originales.

27 *The Age of discontinuity*, p. 179.

28 Nuestro autor sostiene que los juristas que se ocupan del derecho constitucional son los auténticos antecesores de los teóricos del *management*, de la organización del conocimiento como la conocemos hoy.

29 Se hablará por extenso de esta distinción en el apartado titulado: "La eficacia directiva y el liderazgo".

30 Una aproximación a la ética empresarial se ocuparía de cómo las necesidades y deseos sociales han de ser satisfechos por una empresa rentable.

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

32 *The Age of Discontinuity*, p. 251.

33 Drucker piensa que el trabajador del conocimiento no es el heredero de las profesiones liberales, sino del trabajador manual, cualificado o no.

34 Es interesante destacar que en casi todos sus libros, ya traten de *management* o de filosofía social, nuestro autor dedica capítulos muy suculentos a la educación. Un tema siempre crucial en el pensamiento drucke-riano.

35 Son múltiples los lugares en los que Drucker trata este asunto. A modo de ejemplo, véase *Post-capitalist Society*, capítulo 12, o *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995, capítulo 21.

36 La cuestión hoy relevante es si las mismas fuerzas que hundieron al marxismo como ideología y como sistema no son las que están llevando al capitalismo a la obsolescencia.

37 *The New Realities*, p. 3.

38 *Post-capitalist Society*, p. 1.

39 *The New Realities*, pp. 209-210.

40 En el sentido de que las organizaciones en la sociedad de las organizaciones 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.

41 En *Post-capitalist Society*, pp. 157 y 158 reconoce que sus deseos expresados en las primeras obras de 1942 y 1954 de que la corporación como comunidad de fábrica ('plant community') 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.

42 *The New Realities*, p. 231.

43 Alan M. Kantrow. *Why read Peter Drucker?*, 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, p. 79.

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

45 John Micklethwait & Adrian Wooldridge, *Peter Drucker: The guru's guru*. The McKinsey Quarterly 1996, Number 3, p. 150.

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

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

48 Op. cit. p. 69.

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

50 Jean-Claude Scheid, *Les grands auteurs en organisation*, Borelas, Paris, 1980.

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

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

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

54 Cfr. Pedro Bueno, *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Deusto, Bilbao, 1994.

55 Op. cit. pp. 192, 193.

56 *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*, traducción española, El Ateneo, Buenos Aires, 1992, p. 2.

57 *La gestión en un tiempo de grandes cambios*, Traducción española, Edhasa, Barcelona, 1996, p. 12. Hay dos obras posteriores que son recopilaciones de artículos sobre Asia y de trece aparecidos últimamente en la *Harvard Business Review*. Se encontrará su referencia en la Bibliografía.

58 Peter Drucker, *The Future That Has Already Happened*, Harvard Business Review, September-October 1997, p. 22.

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

60 Rosabeth Moss Kanter afirma:

“El buen *management*, tal como lo ve Drucker, es el *management* responsable. Los buenos directivos tienen claro que su misión principal es la de servir al cliente, y que la mejor manera de conseguirlo es tratar a los trabajadores como recursos capaces de aportar una contribución asidua y valiosa. Desde el punto de vista de Drucker la noción central de la dirección de empresas no debe ser el beneficio sino el servicio al cliente. Los beneficios importan sólo en la medida en que son indis-

pensables para la innovación, o para el desarrollo de bienes y servicios cada vez más mejorados, desde el momento en que la continuidad de la investigación depende de los beneficios, y que la calidad de vida sólo puede mejorarse invirtiendo en lo nuevo.

Además la buena dirección es nuestra mejor esperanza de paz mundial. Según la perspectiva de Drucker, el imperativo del crecimiento logra que las organizaciones superen las fronteras nacionales en busca de nuevos mercados. El mundo queda interconectado mediante una red de relaciones de intercambio, en donde el interés de los directivos, que es la continuidad de sus empresas multinacionales, acaba por pesar más que los intereses de los políticos.

La calidad de vida, el progreso técnico y la paz mundial, éstos son los productos del buen *management*. No es de extrañar que Drucker le asigne un papel central en nuestra existencia. En el fondo Drucker es un utópico del *management* y no debe menos a Robert Owen que a Max Weber". (Tomado de David Clutterbuck & Stuart Crainer, *Makers of Management*. Macmillan, Londres, 1990. (Traducción española Grijalbo, Barcelona, 1991, pp. 106-107))

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

62 *The Ecological Vision*, p. 456.

63 Los antecedentes pueden rastrearse en el relato tan atractivo que capta completamente la atención del lector de 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.

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

65 Según el autor, esa hermosa mujer había sido retratada cincuenta años antes por otro famoso pintor austríaco, Ferdinand Waldmüller (1793-1865): *Retrato de una joven enamorada*, de excepcional belleza.

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

67 *The Last of All Possible Worlds*, p. 78. el rasgo de preferir ver todos por considerarlo más clarificador, procede de la influencia de J.C. Smuts y de su libro *Holism & Evolution*, Mcmilan, London, 1926.

68 Pasó lo que a menudo comenta Drucker: 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.

69 *My life as a Knowledge Worker, Inc.*, February 1997, pp. 76-82

70 *The Age of Discontinuity*, p. 270.

71 Alan Kantow, *Why read Peter Drucker?*, p. 76.

72 John Micklethwait & Adrian Wooldridge, *Peter Drucker. The guru's guru*, p. 159.

73 Sin el objetivo de comentar a Drucker, el redactor de la Memoria Anual de una empresa española que pasa por ser de las más rentables del mundo en su sector, escribía en 1992: "En una empresa bancaria, lo organizativo sigue siendo el gran reto. Como no abundan las personas que saben ganar dinero, la buena organización ha de suplir dicha carencia. En otros campos, lo organizativo es también la clave del

éxito. Un buen ejemplo lo tenemos en la política. Si observamos el éxito del partido nacional actualmente en el Gobierno o de los principales partidos autonómicos, caeremos en la cuenta de que se debe a su buena organización.

De acuerdo con ese criterio, en el Banco dedicamos tiempo e ingenio a la mejora constante de la organización. Creemos que acertar en el reto organizativo constituye buena parte del éxito. Pensamos que los fallos son siempre fallos organizativos, que los errores son evitables por medio de la organización, que el futuro no es ningún problema serio si la organización está a punto. Cuando los autores del recién aprobado proyecto de ley de Fundaciones han resistido las críticas más duras por haber querido definir las fundaciones como organizaciones, y han mantenido esa definición en el último texto, saben muy bien lo que hacen". Una síntesis feliz del pensamiento de Drucker sobre las organizaciones.