

Peter Ferdinand Drucker padre de la administración moderna

José Manuel Rodríguez Carrasco*

Dos pilares sustentan las grandes contribuciones a los fundamentos de la dirección de empresas en el siglo pasado. En 1911, Frederick Winslow Taylor publica *Los fundamentos de la dirección científica* que fue una revolución en su tiempo y enfatizó la importancia de la productividad del factor trabajo. Por otro lado, las diversas contribuciones de Peter Ferdinand Drucker desde los años treinta hasta bien entrados los noventa, le han convertido en un referente del estudio y práctica de la administración moderna.

Peter Ferdinand Drucker, conocido como padre de la administración, *management*, moderna nace el 19 de noviembre de 1909 y fallece el 11 de noviembre de 2005. No se puede hablar de una contribución puntual como en el caso de Taylor, pero sí de una grande y constante labor de análisis y propuestas para mejorar la dirección de empresas de su época.

Los antecedentes familiares de Drucker explican su curiosidad por todas las facetas de la vida humana y del saber. Nació nuestro personaje en Viena y en su niñez vivió el esplendor del imperio austro-húngaro que regía sobre más de 50 millones de súbditos, y se extendía desde los Alpes hasta la frontera de Rusia, pero en 1918 Austria había quedado reducida a una república alpina con 6,5 millones de habitantes y en Viena se vivía de la nostalgia del tiempo pasado.

Tenemos dos grandes fuentes de información para conocer la vida de Drucker, su autobiografía, *Adventures of a Bystander*¹, que más que un libro de memorias al uso, es un desfile de personajes que han discurrido por su vida,

* UNED.

¹ Drucker, Peter F. (1979), *Adventures of a Bystander*, Harper & Row, Nueva York.

desde sus maestras de enseñanza primaria, pasando por Segismundo Freud, Alfred Sloan, Schumpeter o Keynes, hasta personajes que de un modo u otro contribuyeron a modelar su pensamiento y filosofía como Alfred Hitler o Frederick W. Taylor, ambos en diferente sentido como es obvio, y por otro lado, su magna obra es el gran caudal donde se encuentran sus principales mensajes.

Su educación primaria en la escuela fue quizás menos importante que la que vivía en el seno de su familia. Su padre, Adolph, abogado y economista, gozaba de un puesto de trabajo cualificado en el gobierno. Su madre, Carolina, había estudiado medicina. Curiosamente, años más tarde Drucker utilizaría la historia de esta ciencia para explicar los principios de la organización. Su padre solía organizar cenas en su casa los lunes, donde eran invitados economistas, altos funcionarios y algún abogado internacional. Su madre hacía lo mismo el fin de semana con médicos. También gozaba de veladas musicales, pues su abuela era solista de la Filarmónica de Viena dirigida, entonces, por Gustav Mahler.

Al término de su educación secundaria trabajó en una oficina pero seguía interesado en lo que había aprendido en las veladas de su hogar. Con 20 años de edad, en 1929, publicó un trabajo en una prestigiosa revista de economía, justo un mes antes del *crash* del 29, donde predecía que el mercado de valores seguiría subiendo durante largo tiempo. Esta predicción, convertida en cura de humildad, acompañó a Drucker durante su larga vida profesional y siempre era la nota a pie de página que ponía a todas sus previsiones.

Abandonó su Viena natal para emigrar a Alemania en 1931, donde se doctoró en Derecho internacional, y comenzó un periplo que le llevó del campo académico a la

consultoría y el periodismo, y fue desde la tribuna de un periódico alemán donde comenzó a sentir y escribir sobre el asfixiante clima nazi reinante, lo que le llevó a emigrar a Gran Bretaña en 1932, ejerciendo como economista en un banco. Sus cuatro largos años en Inglaterra fueron fructíferos. Estudió con Ludwig Wittgenstein en Cambridge y fue compañero de un seminario de estudios con John Maynard Keynes, de quien Drucker dijo que estaba muy preocupado con el devenir de los títulos valores en el mercado bursátil, mientras que las preocupaciones de Drucker eran con el devenir de las personas y cómo Alfred Hitler propagaba su filosofía. Cuando Hitler asume el poder en 1933, a Drucker se le ocurre pensar en el desarrollo de su libro *El final del hombre económico y los orígenes del totalitarismo*², que publicaría más tarde a los dos años de su llegada a EE UU en 1939 donde ya se afincaría de por vida.

Cuando Drucker comenzó a escribir este su primer libro en inglés había poca resistencia al nazismo y predijo, como así fue, que la resistencia a Hitler se iniciaría cuando intentase invadir otros países. Esta obra analiza las raíces del nazismo y la decadencia de las tradiciones humanitarias y liberales en Europa. Asimismo, apunta que los problemas del capitalismo y del funcionamiento del mercado estaban siendo el caldo de cultivo para el nacimiento del fascismo.

Su primer contacto con el mundo académico al otro lado del Atlántico tuvo lugar en el Sarah Lawrence. En este *college* comenzó a dar clase de economía y estadística un día a la semana. Es importante recordar el objeto de esta materia de enseñanza, pues más tarde algunos de sus críticos le achacarían que no utilizaba técnicas estadísticas en sus obras. Fue durante su estancia en el Sarah Lawrence cuando escribió *El futuro del hombre industrial*³ e inició un trabajo como comentarista en la revista *Harper's Magazine* en la que siguió colaborando a lo largo de 25 años. Si su primer libro lo había escrito mirando al pasado, este trataría del futuro. Los cambios sociales indicaban que se estaba caminando hacia una sociedad de organizaciones, algo que hoy es moneda común, donde la gran empresa o cualquier organización social es varias cosas al tiempo: organización social, comunidad, sociedad y órgano económico. Curiosamente, esta obra llamó la atención de Winston Churchill que publicó una reseña de la misma en el *Times* y ordenó que una copia del libro y otra de *Alicia en el país de las maravillas* se regalaran a todos los oficiales del ejército recién graduados.

² Drucker, Peter F. (1940), *The End of the Economic Man: A study of the new totalitarianism*, Heinemann, Londres.

³ Drucker, Peter F. (1995), *The Future of the Industrial Man*, Transaction Publishers, New Brunswick.

Esta obra tampoco pasó desapercibida para la dirección de General Motors, la empresa más grande del mundo en aquel momento, que le cursó una invitación para que estudiara la gobernanza de la empresa, oferta que Drucker aceptó y le ayudó a desarrollar su pensamiento sobre la gestión de la gran empresa moderna. Estas reflexiones le llevaron a publicar el libro *Concepto de la Corporación* en 1946⁴.

Nos presenta Drucker en este libro a General Motors como una gran institución social que se dedica a los negocios. Describe lo que es su gestión, cómo se eligen sus directivos, cómo actúan y cómo se organiza la corporación en unidades de gestión en diferentes escalas, como divisiones y secciones. Para escribir este libro Drucker tuvo acceso a todos los recursos de la empresa, acompañó a su presidente, Alfred Sloan, a reuniones y recibió un salario como empleado. A diferencia de otros libros de la época sobre empresa que se fijaban en el entorno y aspectos externos, Drucker dirigió su mirada al interior: qué ocurría dentro de la empresa, a qué se debían sus éxitos o qué es lo que explicaba sus fracasos.

Su análisis se centró en las estructuras de poder, los flujos de información, los procesos de toma de decisiones y la autonomía de la que gozaban sus directivos. Todas estas facetas explicaban el éxito de General Motors. En la obra se alababa también la visión de la corporación para desarrollar técnicas de dirección, programas e infraestructuras. La conclusión de Drucker de que General Motors debería descentralizarse más, de hecho, acuñó el término descentralización federal, no fue bien recibida en el seno de la empresa. El principal impacto de esta obra en el mundo empresarial y académico fue crear una obsesión por la descentralización en las organizaciones empresariales. Drucker solía decir que sus ideas sobre la descentralización fueron adoptadas a lo largo del tiempo por tres cuartas partes de las empresas americanas, organismos gubernamentales y ONG, pero no la General Motors.

Durante su estancia en Sarah Lawrence recibió ofertas de Harvard y Princeton University para formar parte de su claustro de profesores, pero Drucker prefirió las puertas del Bennington College, una pequeña institución universitaria, que solo admitía a mujeres, 325 en total y con una plantilla de 50 profesores. Drucker diría que le ofrecieron enseñar lo que quisiera y él se inclinó por la enseñanza de la política y la historia de la economía. Allí tuvo como compañeros de claustro al psicólogo Erich Fromm y a la famosa bailarina y profesora de ballet moderno Martha Graham. Sería prolijo recorrer todos los pasos académicos de

⁴ Drucker, Peter F. (1993), *Concept of a Corporation*, Transaction Publishers, New Brunswick.

Drucker. Más tarde se incorporó a la Escuela de Negocios de NYU donde estuvo 20 años hasta 1971, en que se trasladó a la Claremont School of Business en California, donde terminaría su vida académica.

No resulta fácil resumir en pocas líneas el pensamiento de este autor que ha escrito 32 libros, 15 de administración, 13 de sociología, dos novelas, un libro de arte y una biografía, más centenares de artículos, 35 de los cuales aparecieron en la revista Harvard Business Review, siete merecieron el premio McKinsey al mejor artículo publicado ese año. Su educación familiar, como se apuntó más arriba, explica la gran variedad de asuntos que trató en sus obras. Contaba a un periodista al final de sus días que lo que mantenía joven su mente era cambiar de objeto de estudio e investigación cada tres o cuatro años.

Otro de los libros que marcaron un hito en el desarrollo de la gestión fue *La práctica de la administración*⁵, publicado en 1954 y donde Drucker plantea que la función de administración, *management*, es distinta y diferente de las demás funciones de la empresa como la producción, las finanzas o el marketing. Fue en esta obra donde Drucker empleó el término dirigir por objetivos, algo que hoy parece asumido con algunos matices en todas las organizaciones, pero que en su momento fue una drástica revolución.

La dirección por objetivos consistía en asignar objetivos a la empresa en las áreas de situación en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, beneficio, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud de los trabajadores y responsabilidad pública. Estos objetivos ayudaban a ofrecer una visión de la empresa y deberían especificarse en forma de cascada a lo largo de toda la organización y cada uno de sus miembros. Todo el mundo debería participar según sus posibilidades en la señalización de estos objetivos. Asimismo, estos objetivos se caracterizarían por ser mensurables, realistas y con una asignación temporal.

Años más tarde, en 1973, recapituló y amplió todas sus ideas en *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*⁶. En esta obra mostró una auténtica obsesión por la productividad, que para él era el resultado de utilizar el conocimiento. En esto se adelantó varios años a las ideas de los noventa sobre la organización basada en el conocimiento. Drucker apuntó que hubo a lo largo del tiempo tres revoluciones del conocimiento que tuvieron un reflejo en la productividad. La primera acaeció durante la época de la Revolución Industrial, cuando el conocimiento se uti-

lizó para desarrollar productos e innovar procesos por medio de la maquinaria recién inventada. Muchos de los productos que entonces se popularizaron ya existían, pero el conocimiento permitió fabricarlos a gran escala y a un coste mucho menor.

La segunda revolución del conocimiento sobrevino años más tarde, a comienzos del siglo XX, y fue el resultado de los trabajos de Frederick Winston Taylor, un científico degradado en nuestro tiempo, según Drucker, por aquellos que no lo han leído y lo confunden con el *taylorismo*. Taylor, el padre de la dirección científica, consiguió, con sus estudios de tiempos y movimientos, aumentos de la productividad del trabajador entre un 4 por 100 y 5 por 100 anual durante varios años. La tercera revolución del conocimiento comenzó al final de la Segunda Guerra Mundial y en ella estamos todavía. Las empresas se definen como organizaciones basadas en el conocimiento, ese gran recurso que todavía no está bien gestionado, pero acerca del cual Drucker abrió una vía de investigación que fue seguida más tarde por pensadores y analistas como Nonaka y Takeuchi.

Otra de las grandes visiones de Drucker quedó escrita en *Dirigiendo en tiempos de crisis*⁷ (1980). Alguien dijo que los cristales de las gafas de Drucker deberían ser cristales de lupa por la visión que tenía del futuro, a pesar de su predicción de la crisis del 29. En esta obra trata de los desafíos con que han de enfrentarse las empresas en los próximos años. El autor afirma que entramos en una nueva era económica, con nuevas pautas, nuevos mercados, nuevas monedas, nuevos principios, nuevas tecnologías y nuevas instituciones. Su preocupación, en esta obra, no es tanto analizar lo que está ocurriendo sino cómo tomar decisiones en esta nueva situación, qué estrategias se deben adoptar para convertir los cambios rápidos en oportunidades.

En 1986 publica un artículo en la revista Foreign Affairs titulado "El cambio en la economía mundial"⁸, que, reproducido el mismo año en el número 29 de la revista *Papeles de Economía Española*, explica tres cambios fundamentales que se están produciendo en la economía mundial, alguno de los cuales está en la raíz de la crisis actual.

Estos tres cambios, según apuntaba Drucker, eran: 1) La economía de productos primarios se ha desenlazado de la economía industrial. 2) Dentro de la propia economía industrial, la producción se ha desligado del empleo. El aumento de producción manufacturera ha significado una reducción del empleo de obreros manuales. Y 3) los

⁵ Drucker, Peter F. (1970), *La Gerencia de Empresas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

⁶ Drucker, Peter F. (1975), *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.

⁷ Drucker, Peter F. (1980), *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, Nueva York.

⁸ Drucker, Peter F. (1986), "El cambio en la economía mundial", *Papeles de Economía Española*, número 29, páginas 449-463.

movimientos de capitales, más que el comercio en bienes y servicios, han pasado a constituir la fuerza motriz de la economía mundial, de tal manera que el volumen anual del movimiento de eurodólares en el mercado londinense equivale a 25 veces el del comercio mundial. Esta última desvinculación, según Drucker, cada vez es mayor y sus consecuencias son imprevisibles. No cabe duda que si ahora estuviera entre nosotros y tratara de la crisis actual, no sería extraño que comenzase diciendo: "Como ya dije en 1986 la desvinculación entre la economía real y la financiera trae resultados imprevisibles".

Drucker no estuvo exento de críticos tanto en vida como en los días posteriores a su fallecimiento. La primera crítica era que Drucker no había dedicado la suficiente atención al fenómeno del emprendedor y la pequeña empresa como lo hizo con la grande. Su libro *Concepto de la Corporación* fue un canto a la gran empresa. Drucker llegó a decir que en la moderna producción industrial, particularmente en la producción en masa, las pequeñas unidades no son solamente ineficientes, sino que no pueden producir de manera alguna. El libro propagó la idea de la eficacia de las grandes organizaciones durante cerca de 20 años.

La segunda crítica se relaciona con la dirección por objetivos, pues el entusiasmo por la idea llevó a algunas empresas a una vía muerta. Hoy, las empresas han abandonado la idea en lo que supone de artilugio mecánico. Se prefiere que las ideas fluyan de abajo a arriba y no de arriba hacia abajo. La razón es que la alta dirección no tiene línea directa con los empleados que conocen mejor los mercados y los productos.

En tercer lugar, Drucker fue criticado por no crear una escuela en el mundo académico de la administración, que no tuvo el necesario rigor para enseñar en Harvard o Stanford y prefirió el pequeño reducto de Claremont. No hay un área de los negocios que se identifique con Drucker como ocurre con Porter y la estrategia o Levitt y el marketing.

Parte de estas críticas son ciertas, Drucker nunca llegó a escribir un manual sobre la pequeña y mediana empresa de la categoría del *Concepto de la Corporación*. Sobre la dirección por objetivos él mismo dijo en los años noventa que había sido otra herramienta de las que proliferaron en aquella época.

La tercera crítica, que no creó una escuela no es justa, pues ignora el papel que tuvo Drucker en la consideración de la administración como una profesión. Sacó a la calle uno de los primeros estudios sistemáticos sobre la gran empresa; no se puede decir que haya inventado la gestión, pero aportó grandes contribuciones para su comprensión y desarrollo.

En reconocimiento a su extensa labor, en 2002 recibió la medalla presidencial de la libertad, uno de los máximos galardones civiles de los EE UU, y recientemente se ha creado en Austria la Peter Drucker Society of Austria (www.druckersociety.at).

Sus ideas se han popularizado, circulan como moneda común por todas empresas y manuales. A su sabiduría, que se propaga hoy por el mundo de la administración, olvidándose del autor, podrían dedicársele aquellos versos de Manuel Machado:

"Hasta que el pueblo las canta,
las coplas, coplas no son,
y cuando las canta el pueblo,
ya nadie sabe el autor.
Tal es la gloria, Guillén,
de los que escriben cantares:
oír decir a la gente
que no los ha escrito nadie...
(Porque) lo que se pierde de nombre,
se gana de eternidad".

Sin duda, Peter Ferdinand Drucker goza de una las mejores ganadas eternidades.