



leader
summaries

Peter Drucker: La Forja de la Mente Directiva

Contenido

Introducción.

Pag 1

Los años de formación.

Pag 2

Primera Parte: El Descubrimiento de la Gestión Empresarial Moderna.

Pag 2

Segunda Parte: De la estrategia y el espíritu empresarial.

Pag 5

Tercera Parte: De la eficacia ejecutiva.

Pag 7

Conclusión.

Pag 8

Título del Libro: Peter Drucker: Shaping the
Managerial Mind

Autor: John E. Flaherty

Fecha de Publicación: 2 de Enero 2002

Editorial: Jossey-Bass

Nº Páginas: 300

ISBN: 0787960667



EL AUTOR: John E. Flaherty es profesor emérito en la Pace University de Nueva York, donde antes fue decano de la Escuela de Negocios y jefe del Departamento de Ciencias Sociales. El principal campo de investigación de Flaherty ha sido la interacción entre la empresa y la sociedad. En los últimos cuarenta años ha participado y ha sido consultor en los programas de formación para ejecutivos de múltiples corporaciones.

Introducción

Hoy en día es muy difícil llegar a ser el fundador de una disciplina académica. Peter Drucker tiene el mérito indiscutible de haber fundado una: la gestión empresarial moderna. Su prolífica producción a lo largo de los últimos sesenta años ha dejado un legado fundamental para los estudiantes y practicantes de la gestión empresarial. Antes de Drucker difícilmente se podía hablar de gestión empresarial en el sentido moderno, y en la actualidad, en cambio, son de referencia obligada sus conceptos, tales como el de la "sociedad corporativa", o sus escritos sobre la naturaleza y el objetivo de las organizaciones y la estrategia en el mercado.

Muchos ejecutivos empresariales se han visto influidos por Drucker, desde Walter Wriston, de Citicorp, a Bill Gates, Jack Welch o Andy Grove, de Intel, todos los cuales reconocen su deuda con él. Otros, por el contrario, han cuestionado sus ideas, como Hasan Abedi, fundador del BCCI, responsable de alguno de los mayores fracasos en la historia de la banca. De hecho, la mayor parte de la crítica contra él no va más allá de lo meramente anecdótico: a Drucker se le reprocha no haber tenido nunca una nómina, ser más un periodista que un científico, no tener credenciales académicas y ser un mal investigador por no acompañar sus escritos con notas a pie de página, fórmulas o teoremas. Es precisamente la ausencia de una crítica fundamen-

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

tada la prueba del valor perenne de la obra de Drucker. Además, el gran número de autores en el campo de la gestión empresarial, en cuyas obras el influjo de Drucker es más que evidente, constatan el carácter fundamental y la calidad de su obra.

El nombre de Peter Drucker se ha convertido en sinónimo de la teoría y la práctica de la gestión empresarial. Por ello resulta interesante comprender las influencias que formaron su pensamiento, qué efectos produjeron sus tempranos escritos sobre el futuro de la disciplina de la gestión, así como la metodología y las técnicas de pensamiento que subyacen en la base de su análisis. A todas estas cuestiones pretende responder este libro con detalle.

Los años de formación

Peter Drucker nació en Viena en 1909. Ya en su juventud podemos detectar los tres elementos básicos que determinaron la dirección que tomó su carrera posterior: la influencia que ejercieron sobre él sus dos maestras en la escuela primaria, el ambiente intelectual de la Viena posterior a la Primera Guerra Mundial y la atracción temprana que sentía por las humanidades y los clásicos. El primero de ellos le ayudó a adquirir unos buenos hábitos de trabajo y escritura; el segundo, a desarrollar su inteligencia pragmática y a mezclar los conceptos con la realidad, mientras que el tercero conformó los fundamentos de su pensamiento holístico, que le permitió ver el todo como algo más grande que la suma de las partes.

Drucker mantuvo una relación muy crítica hacia la educación temprana que recibió; la consideraba una pérdida de tiempo aburrida y embrutecedora que no guardaba ninguna relación con la vida real. De esa época guardaba únicamente como buen recuerdo el de dos de sus maestras: de la que le enseñó a leer y a escribir y, a través de ello, a convertir su potencial en rendimiento, y de aquella otra que evitaba poner el acento sobre las habilidades rutinarias y rigores de la práctica escolar, fomentando en

cambio el desarrollo de un pensamiento imaginativo y conceptual.

Mucho más importantes para su educación fueron la influencia y los estímulos intelectuales que recibió de sus padres, así como del entorno de los amigos de estos, entre los cuales se contaban algunos de los mejores profesionales e intelectuales de la Viena de esa época. Estos contactos le ofrecieron a Drucker la posibilidad de comprender la importancia de la responsabilidad en la actividad a la que cada uno se dedica, con los resultados que de ello se derivan. Lo más importante de su paso por los salones vieneses, que eran una especie de institutos de enseñanza informal, fue que en ellos Drucker "aprendió a aprender", a identificar problemas y los fundamentos de la investigación básica.

Drucker siempre consideró el estudio de las humanidades como el alma del proceso de la gestión empresarial, sin el cual esta degeneraría en una asignatura anémica y sin alma. Las humanidades inspiraron la concepción de la gestión empresarial de Drucker, porque su objetivo era el conocimiento teórico y conceptual y porque reflejaban las habilidades necesarias en las relaciones humanas para la consecución de ese conocimiento.

Al terminar su educación secundaria, Drucker se enfrentó al dilema de continuar sus estudios o bien empezar a trabajar. Decidió lo segundo, porque creyó que le permitiría adquirir un conocimiento más práctico y entrar antes en el mundo de los adultos. Fue así como empezó a trabajar de aprendiz de oficinista en un comercio de Hamburgo. No obstante, cuando se le ofreció la posibilidad de terminar su educación superior, matriculándose en la Facultad de Derecho de la Universidad de Francfort, Drucker no la desaprovechó y terminó la carrera al mismo tiempo que trabajaba. En sus años posteriores como profesor, siempre apreciaría a los estudiantes capaces de compaginar estas dos actividades, uniendo así la madurez con el compromiso de entender los conceptos teóricos, algo que no siempre lograban los estudiantes sin experiencia laboral. La Gran Depresión y la subida de

Hitler al poder cambiarán drásticamente su vida, obligándole a emigrar. El desencadenante fue la publicación de su controvertida monografía sobre Friedrich Julius Stahl, un judío converso y profesor de Filosofía en la Universidad de Berlín, que influyó en gran medida en el pensamiento del propio Drucker, y cuya ideología podría definirse como conservadora innovadora, contraria al determinismo histórico y receptiva a los valores espirituales basados en el Cristianismo, que consideraba como el primer requisito para lograr una sociedad armoniosa. El libro fue prohibido por las autoridades nazis cuando estaba a punto de publicarse: en él cuestionaba la legitimidad del régimen y le señalaba como responsable de la ruptura histórica en la sociedad y cultura alemanas, convertidas en presa de un nacionalismo extremista y totalitario inspirado en la mitología germánica pagana y contrario a los valores espirituales del Cristianismo, sin cuya presencia, como afirmaba Stahl, las sociedades se ven indefensas frente al avance de las ideologías totalitarias.

Como consecuencia, Drucker decidió emigrar a Inglaterra, donde empezó a trabajar como secretario en un pequeño banco mercantil. Abandonará Inglaterra en 1937 rumbo a EEUU, donde trabajará como corresponsal de varios periódicos ingleses y donde fijará definitivamente su residencia. En EEUU publicará su primer libro importante, "El Final del Hombre Económico" (1939), que marca el inicio de su exploración en el campo de la gestión empresarial.

Primera Parte: El Descubrimiento de la Gestión Empresarial Moderna

El Final del Hombre Económico

La década de los cuarenta verá la aparición de toda una serie de libros de Drucker dedicados a la investigación del sentido, las ame-

nazas y los desafíos de la industrialización contemporánea. En esta época postulará a la gran corporación como la institución más poderosa de la sociedad moderna y a su cuerpo de gestores profesionales como el principal grupo de liderazgo en la sociedad. A pesar de que estos libros puedan encuadrarse con más facilidad dentro de la disciplina de la filosofía política, sentarán las bases del pensamiento sobre la gestión empresarial que posteriormente desarrollará Drucker.

En "El Final del Hombre Económico", Drucker investiga las realidades del paisaje económico de la preguerra en el mundo occidental. El libro destaca la incapacidad de todos los sistemas políticos entonces en vigor para responder a los desafíos del desarrollo tecnológico avanzado. Para Drucker, la superioridad de uno de estos sistemas, el capitalismo, era evidente, pero condicionaba su supervivencia al hallazgo de respuestas estructurales imaginativas ante las amenazas que le eran inherentes, tales como el desempleo, la lucha de clases y la enajenación social.

En opinión de Drucker, el industrialismo moderno había fracasado ante sus desafíos básicos, creando malestar social, cultural y económico en todo el mundo desarrollado. En ese sentido, sostenía que la incapacidad del sistema capitalista para enfrentarse eficazmente con la pobreza, el desempleo, la lucha de clases y el crecimiento económico provocaba desesperación y desilusión en la ciudadanía, siendo esta la causa principal de la aparición y extensión de los totalitarismos. Drucker no ofrecía propuestas concretas, pero sugería que las soluciones futuras dependerían de la recuperación de los valores espirituales como base para la mejora de la condición social.

El principal defecto del capitalismo del siglo veinte, según Drucker, fue la doctrina del "hombre económico". Según sus palabras, este paradigma era completamente inadecuado para fundamentar una sociedad industrial coherente. No podría ser aceptable ni inspirar la renovación necesaria de nuestra sociedad un sistema que convertía los vicios

privados en virtudes públicas, violaba los estándares de un orden social decente y justo e iba en contra de las necesidades básicas de la condición humana. Por ello, frente a la "rebelión de las masas" de Ortega, Drucker postulaba "la desesperación de las masas", dispuestas a intercambiar la libertad por la igualdad o la seguridad.

Sin perjuicio de lo anterior, Drucker afirma la superioridad del capitalismo frente a totalitarismos de diversos signos entonces imperantes, por su mecanismo de mercado y su fundamentación en la libertad. Para Drucker, y a pesar de todas las críticas que se le pueden hacer, el capitalismo democrático, aunque mejorable, constituía el único sistema que, unido a las creencias tradicionales fundamentales de la Civilización Occidental, podía ofrecer un antídoto eficaz contra los totalitarismos.

En efecto, Drucker veía los éxitos económicos del fascismo y del socialismo más como un espejismo que como un milagro. Entre las razones del fracaso de estos dos sistemas estaban, según Drucker, la incapacidad de la planificación central para desarrollar un sistema de costes con sentido, la ausencia de libertad personal, el peso de una burocracia corrupta y el fracaso en ofrecer a sus ciudadanos la dignidad y el bienestar necesarios.

El futuro del hombre industrial

En 1942 Drucker publicó su segunda gran obra, "El Futuro del Hombre Industrial", donde intentó explicar por qué el progreso material ininterrumpido desde la revolución industrial del siglo XVIII no vino acompañado también de progreso social y material. Este desajuste se debía, según Drucker, a que las élites de las sociedades modernas poseían en el fondo una mentalidad anti-industrial, y por ello la sociedad no podía combinar con éxito los distintos elementos de cambio y continuidad.

Drucker consideraba esenciales dos condiciones para que una sociedad funcionase con éxito: el reconocimiento de la gran corporación autónoma como institución social representativa, y la necesidad de justifi-

car la legitimidad de la gestión corporativa como su órgano de gobierno. Estrechamente unido a estas condiciones se encontraba el problema de la responsabilidad corporativa para garantizar el estatus y la función del trabajador.

Para Drucker, la gran corporación ha sido la principal innovación de los tiempos modernos y desempeña un papel fundamental en la redistribución de los recursos económicos. Ha sido la primera institución con suficiente poder como para llegar a ser realmente autónoma frente al Estado-Nación. Su carácter complejo y las sofisticadas necesidades de distribución de una economía desarrollada necesitaban un poder organizativo libre de interferencias burocráticas y del control estatal arbitrario. En su opinión, la corporación y la élite profesional destinada a gestionarla eran dos zonas grises que necesitaban iluminación teórica y comprensión sociológica, y de las cuales dependía la integridad y la libertad de la sociedad.

El principal problema al que se enfrentaba la corporación era el origen de su legitimidad, dado el enorme poder que concentraba en sus manos. Según Drucker, la fuente de legitimidad de la gran corporación sólo se puede encontrar en el consenso. La falta de este acababa produciendo gobernantes ineptos y faltos de legitimidad, cuyo empleo de la fuerza nunca conseguiría crear una sociedad libre.

La cuestión de la legitimidad corporativa parecía difícil de resolver. En todo caso, la solución pasaba por el equilibrio entre el rendimiento económico y la mejora del estatus social de los trabajadores. Habría que facilitar la auténtica participación social del trabajador en la vida organizativa de la empresa alcanzando la plena "ciudadanía industrial", que le protegiese de la enajenación e impidiese la atomización de la sociedad.

Para alcanzar este objetivo, Drucker descartó tanto el paternalismo de los empresarios o el Estado como el sindicalismo de los trabajadores. El primero, porque creaba la dependencia del trabajador y era en el fondo la aceptación de la banquerota; el segundo, por su tenden-

cia intrínseca hacia la burocratización, que a la larga acababa en la protección de sus propios intereses, y porque representaba "el espejismo de la democracia" por su falta de una representatividad auténtica. Frente a ello, Drucker propuso una mayor autonomía para el trabajador dentro de la empresa y convertir las relaciones adversas en relaciones más cooperativas: de este modo, se posibilitaba la autoestima de los trabajadores mediante su participación en la creación de las reglas de trabajo, condiciones de seguridad, planificación de vacaciones y todo aquello que mejorara sus condiciones laborales en general.

Estos dos libros sentaron las bases de la disciplina moderna de la gestión empresarial, y las líneas marcadas por ellos influirán todo el pensamiento posterior de Drucker.

El concepto de corporación

En su siguiente libro, "El concepto de corporación", donde el objeto de estudio era la General Motors, Drucker confirmó la hipótesis de que la gran corporación es la institución dominante de la sociedad industrial, así como el papel fundamental que una gestión empresarial profesional tenía en la misma.

El estudio pretendía ir más allá del fenómeno de la industria automovilística; su objetivo final era utilizar la corporación como medio para entender el conflicto entre la eficacia industrial y la armonía social. Siendo esto así, su principal preocupación consistía en describir la evolución de la situación del trabajador y los mecanismos de los que disponía la corporación para garantizar su dignidad.

En esta obra, Drucker describía los principales rasgos positivos y negativos de General Motors. Entre los primeros se encontraban la descentralización federal, que consistía en el establecimiento de una red de subsidiarios locales con sus equipos de gestión autónomos. El modelo lo constituía la Constitución Americana, en la que todos los poderes que no sean específicamente atribuidos al Gobierno Central se consideraban competencia de los Estados federados. El segundo rasgo

era un equipo ejecutivo ejemplar encabezado por Alfred Sloan, con su talento para seleccionar empleados más por sus habilidades y por su compromiso que por sus credenciales educativas, y por otro lado, su exigencia de que se le presentara una alternativa a cualquier propuesta.

Entre los rasgos negativos detectados por Drucker se encontraban el conflicto entre continuidad y cambio, que consistía en la incapacidad de la corporación para adaptarse a nuevas circunstancias; los vaivenes de la descentralización federal, que implicaban dar por sentada la misión estratégica y no conseguir un desarrollo de la gestión adecuado; los problemas para alcanzar la ciudadanía industrial de los trabajadores, por la falta de acento en la formación, movilidad interna y la participación del empleado en los asuntos no económicos de la empresa (seguridad en el trabajo, planificación de vacaciones, etc.), y, por último, la ausencia de responsabilidad social de la empresa y la necesidad de una mayor apertura hacia el consumidor, el trabajador, el votante y el gobierno.

Estableciendo los fundamentos

La publicación de "La práctica de la gestión empresarial" en 1954 representó la obra cumbre de Drucker, donde intentó codificar los principios de la gestión, prescribir las habilidades básicas para la eficiencia gerencial y establecer los fundamentos para la nueva disciplina de la gestión empresarial.

Entre los temas que trataba esta obra se encontraban la defensa de la superioridad del mercado frente a la planificación central, el reconocimiento de la gestión empresarial como una forma de trabajo aparte, los ingredientes del proceso de toma de decisiones, la legitimidad y responsabilidad corporativas, el significado del liderazgo, la gestión corporativa, los modelos de diseño organizativo, la formación y el desarrollo, las relaciones laborales y el papel de la comunidad laboral en la eliminación de la hostilidad entre el equipo gestor y los trabajadores.

En el libro, Drucker no pretendía prescribir normativas, sino contrastar las tres principales premisas: el reconocimiento de la gestión como una disciplina conceptual, la necesidad de que los ejecutivos desarrollen una mentalidad integral y la concepción de un objetivo corporativo. Esta obra inició algunas pautas fundamentales para el desarrollo de la gestión empresarial en el futuro, como se observaba en el tratamiento que hacía, a veces controvertido, de algunos temas, como la función del beneficio, la gestión por objetivos y la gestión sistemática del cambio.

Según Drucker, el beneficio no debería ser la causa, sino el resultado del proceso productivo; la causa debería ser externa, y venir determinada por la contribución a la sociedad, a través de la satisfacción del consumidor. En cuanto a la gestión por objetivos, se trataba para Drucker de evitar que cada departamento en una empresa funcionase por separado en la consecución de sus objetivos, para conseguir la interacción entre esos departamentos y las actividades que desarrollaban. Su intención era erradicar el concepto de un objetivo empresarial dominante y único, destacar la importancia del rendimiento mínimo para asegurar el funcionamiento y establecer unos objetivos detallados para todas las funciones vitales de la empresa. De esta manera, Drucker señaló las ocho áreas críticas que requerían el cumplimiento mínimo de objetivos para asegurar la vitalidad corporativa: 1) la posición en el mercado; 2) la productividad; 3) los recursos materiales y financieros; 4) la innovación; 5) la rentabilidad; 6) la contribución del trabajador; 7) el rendimiento directo y 8) la responsabilidad pública. La necesidad de cumplir estos objetivos caracterizaba todo tipo de negocio, tanto grande como pequeño, y la posibilidad de hacerlo dependía del difícil equilibrio entre varios elementos: el freno de las luchas corporativas y la frustración de la ambición, la capacidad de distinguir entre la información relevante y la inútil en el proceso de comunicación y la eliminación del peligro de la excesiva racionaliza-

ción a costa de la imaginación y la espontaneidad. Todo ello pasaba por reconocer la diferencia entre las tendencias sanas y el conflicto subversivo en las relaciones departamentales, y detectar a aquellos directivos que, pese a adoptar el lenguaje de la cooperación, continúan persiguiendo únicamente sus objetivos personales.

La idea de una "gestión por objetivos" no era una fórmula mágica, pero representaba un gran avance respecto a nociones anteriores de gestión. Su gran novedad consistía en que concedía una importancia crucial a los directivos medios frente a la omnipotencia de los altos, que podían considerarse como unos profesionales y no simples tecnócratas administrativos.

Segunda Parte: De la estrategia y el espíritu empresarial

Gestionar el cambio

La principal novedad que representaba la empresa, según Drucker, consistía en que estaba concebida para "producir cambio", mientras que otras instituciones tenían como objetivo "preservar la continuidad". No obstante, también la empresa necesitaba integrar y preservar las exigencias del pasado para convertirse en la principal herramienta de transformación social para el futuro.

Esto sería posible si la gestión empresarial consiguiera operar simultáneamente en el pasado y en el futuro desarrollando sus compromisos, competencias y formas organizativas. Pero el objetivo de gestionar el cambio de forma sistemática era más fácil de formular que de implementar, y Drucker no lo hizo. En cambio, ofreció un modelo que pudiera servir como mapa de carretera mental, su "paradigma del cambio".

Según este paradigma, una empresa existe simultáneamente en tres niveles temporales diferentes e interactivos: pasado, presente y futuro, es decir, tres dimensiones de negocio, la tradicional, la transi-

tiva y la transformacional. Cada una de estas dimensiones puede definirse por la dirección que toma para cumplir sus objetivos; así, la tradicional se concentra en la mejora de las operaciones actuales, la transitiva en la adaptación a las nuevas oportunidades en el entorno y la transformacional en la innovación y el cambio planificado y con sentido. A estas dimensiones se les podrían añadir otros elementos principales que causan una tensión permanente entre las tres dimensiones señaladas: la lucha sobre las prioridades del presupuesto, la lucha interior entre los partidarios del modelo de negocio tradicional y los partidarios del cambio que quieren aprovechar las oportunidades ofrecidas por el negocio transitivo y transformacional.

El mejor ejemplo para entender este paradigma es el caso de la evolución del supermercado. Al principio, el supermercado representó un claro avance frente a las antiguas tiendas de comestibles porque se basaba en el modelo de la máquina expendedora: los clientes podían ver y elegir directamente los productos, sin un vendedor como intermediario, y luego pasarlos por caja. Pero, a su vez, este modelo, que se podría denominar la dimensión tradicional del supermercado, hubiera llevado a la inercia y el estancamiento. Para evitarlo, se introdujeron innovaciones para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores, que representan la dimensión transitiva del negocio: tiendas especializadas como delicatessen, tiendas de flores, panaderías, farmacias, etc. Estos productos proporcionaban un mayor margen de beneficio que los productos tradicionales de alimentación, y también supusieron un cambio cualitativo para el personal laboral, que requería una mayor formación y proporcionaba mejor atención personal a los clientes. Asimismo, la dimensión transformacional del supermercado se detecta en la reorientación hacia tipos de negocio nuevos y diferentes vinculados a las nuevas tecnologías, como pueden ser las compras online que eliminan las colas.

Estas tres dimensiones del negocio, según Drucker, deben gestionarse

tomando en cuenta cuatro factores esenciales: las operaciones (mover recursos de resultados menos productivos hacia los más productivos, mejorar las operaciones presentes pensando en el futuro, etc.); el factor tiempo (la necesidad de tomar una decisión en el presente para obtener resultados a largo plazo); la cultura corporativa (cada fase del desarrollo de una empresa requería distintos tipos de empleados con diferentes habilidades, valores y compromisos, el equilibrio entre la recompensa a aquellos ejecutivos que se dedican a implementar las decisiones tomadas en el pasado y los que trabajan en las innovaciones) y la estrategia empresarial (que no debe ser un conjunto de reglas mecánicas, sino un proceso de pensamiento a través del propósito y los objetivos de la empresa).

El proceso emprendedor

Drucker tan sólo ha publicado un libro sobre el proceso emprendedor, "Innovación e Iniciativa Empresarial", aunque éste haya sido un tema tratado en casi todas sus obras. El espíritu emprendedor constituyó el concepto clave y el fundamento intelectual dentro del paradigma de "gestión sistemática del cambio". La comprensión del proceso emprendedor gira en torno a dos ejes: estabilidad y flujo, o continuidad y cambio. En efecto, la capacidad de entender el pasado para entrever el futuro, o satisfacer las exigencias de lo primero para preparar lo segundo, tiene un valor axiomático en toda la filosofía de Drucker.

De acuerdo con sus teorías, se pueden diferenciar cinco características de continuidad que representan el desafío para el futuro de un proceso emprendedor: 1) entropía (el mayor riesgo es no hacer nada y sucumbir a la inevitable tendencia hacia la desintegración si no se reciben nuevos aportes); 2) permanencia frente a discontinuidad (las realidades externas no se ajustan a la empresa, sino que es la gestión la que debe adaptarse a ellas, y esto implica ruptura con los modelos pasados); 3) la ilusión del éxito interrumpido (la excelencia empresa-

rial es básicamente una condición temporal); 4) dimensiones de tiempo dual (todas las instituciones humanas actúan en el tiempo dual: el de hoy y el de mañana; el mañana se hace irrevocablemente hoy y la planificación a largo plazo debemos hacerla precisamente porque no podemos predecir nada); 5) inercia corporativa (cuando se pierde el espíritu emprendedor, los revolucionarios de ayer se convierten en los conservadores de hoy, más concentrados en resolver crisis que en buscar innovaciones).

Para responder adecuadamente a estos desafíos, el proceso emprendedor se debe caracterizar por lo siguiente:

- Crear un ambiente empresarial que fomente el cambio constante.
- Convertir problemas en oportunidades.
- Gestionar los recursos de tal manera que estos incrementen la capacidad productiva.
- No concentrarse en el futuro, sino en lo que se debe hacer en el presente para tener un futuro.
- Satisfacer las necesidades no cubiertas de los clientes.
- Concentrarse en la creación de empleo y la riqueza social.
- Subrayar los resultados y la ejecución.
- Analizar el factor riesgo como condición previa a la supervivencia y no como garantía de ella.
- Reconocer que el cometido abarca actitud artística, misión monomaniática y compromiso apasionado.
- Comprender que la naturaleza autónoma del espíritu emprendedor trasciende la especialización empresarial.
- Fusionar la fuerza interna corporativa con los estímulos externos.
- Entender que el desafío no es tan sólo satisfacer la demanda, sino también crearla.
- Saber que evitar riesgos es una huida del espíritu emprendedor.

Invertir en el cambio

En la época que precedió a Drucker como fundador de la gestión empresarial moderna se entendía que la normalidad significaba la preferencia por la continuidad o, en el mejor de los casos, la tolerancia del

cambio moderado. Él tenía otra opinión. Las preferencias de los directivos carecían, para Drucker, de importancia, pues no tenían más elección que adaptarse al cambio acelerado.

Para conseguir resultados, es necesario gestionar los fundamentos del negocio existente. En ese sentido, de acuerdo con la concepción de Drucker, el conocimiento de los principios de gestión, como el marketing, la productividad del capital y el abandono sistemático de actividades improductivas, combinado con la concentración en las fuerzas corporativas, se encuentran en la base del espíritu emprendedor y constituyen la clave para la planificación del futuro.

Drucker sugiere cuatro directrices para la creación de riqueza: 1) definir la inversión (saber dónde está el dinero y qué puede conseguirse con él: por ejemplo, no se puede invertir en fuerza laboral en un mercado competitivo; se debe invertir en el tipo de actividad a la que se dedica la empresa); 2) evaluar los costes del capital (la tasa de interés del capital, el coste de las necesidades operativas actuales y las necesidades del capital para el futuro); 3) analizar componentes frente a agregados (analizar los costes individualmente) y 4) involucrarse en el análisis transaccional (relación entre los costes de una empresa y sus flujos de ingresos).

Estrategias para el negocio transitorio

Para Drucker, la empresa es una entidad orgánica que pasa por tres fases: tradicional, transitoria y transformacional, a través de un proceso dinámico. Mientras que el objetivo principal de la fase tradicional consiste en mejorar las operaciones actuales, en la fase transitoria se encuentran los nuevos cometidos y actividades orientados hacia la innovación, como un cambio organizado y con sentido.

La innovación, según Drucker, debe ser una "herramienta específica para emprendedores, el medio por el cual explotan el cambio como oportunidad para un negocio o servicio diferente". Puede ser presen-

tada como disciplina, se puede aprender y se puede aplicar.

Para conseguir un rendimiento innovador, Drucker propuso unas pautas que evitaran el fracaso en la fase transitoria, entre las cuales destacan las siguientes:

- No hay que innovar para causar un gran impacto en el futuro. Debe existir una necesidad reconocible en el presente y receptividad para la solución que se propone.
- No introducir una estrategia imposible de implementar por falta de recursos humanos y financieros.
- Asumir que la innovación no se limita sólo a los productos. A veces, la innovación social es igual o más importante que la científica o empresarial.
- No emprender un proyecto sin un estudio apropiado de interacción entre el riesgo y la oportunidad.

Tácticas y transformación

La aplicación exitosa de determinadas tácticas empresariales representaba otra posibilidad para los directivos del negocio transitorio de asegurarse el futuro y desarrollar nuevos tipos de negocio. El enfoque táctico no requería genio ni habilidades técnicas especiales, porque muchas veces las oportunidades estaban al alcance de la mano y sólo era necesario visualizarlas.

Drucker ofreció un elenco de tácticas prácticas para identificar las oportunidades de negocio. Entre las más importantes se encuentran: 1) anticiparse a lo inesperado; 2) las incongruencias entre lo ideal y lo real, identificando las deficiencias y vulnerabilidades de los productos o servicios para aprovecharlas como oportunidades de negocio; 3) el estudio de la demografía; 4) reconocer y aprovechar los cambios en la industria y la estructura del mercado; 5) la imitación creativa; 6) el "judo empresarial", o táctica en la cual el innovador usa las fuerzas y debilidades de su oponente en su propia ventaja; 7) el nicho ecológico, táctica en la que el objetivo es el control parcial en vez del dominio del mercado, centrándose en el anonimato corporativo en vez de en la celebridad y explorando áreas donde los otros no pueden compe-

tir.

La concepción de las dimensiones transitiva y transformacional del negocio pretendían responder a las preguntas de qué será el negocio y qué debe ser, respectivamente. Así, la función de la innovación es el rasgo distintivo de estas dos dimensiones del negocio respecto a la tradicional. Pero mientras el negocio transitivo se concentra en la innovación adaptativa, destinada a satisfacer las necesidades aún no satisfechas de los consumidores, el negocio transformacional representa un cambio intencionalmente planificado, con el objetivo de crear una nueva misión de negocio y de la base de la competencia.

Siendo esto así, la mayor dificultad para el negocio transformacional, y las innovaciones que en él se desarrollan, consiste en que son a largo plazo, y en consecuencia, resulta difícil realizar propuestas concretas orientadas hacia los resultados. Sin embargo, Drucker propuso como correctivo el concepto de "ignorancia organizadora" o la posibilidad de crear algo nuevo cuando apenas se dispone de datos concretos. Así sucedía en las ciencias naturales, por ejemplo, con el descubrimiento de la tabla química o de la energía atómica.

Tercera Parte: De la eficacia ejecutiva

La gestión en la sociedad del conocimiento

En su obra "La Edad de la Discontinuidad", Drucker utilizó los términos "sociedad del conocimiento" y "trabajador del conocimiento" para referirse a la sociedad contemporánea. Su objetivo era demostrar la interacción entre el conocimiento y la sociedad. Con ese fin investigó el papel de la tecnología, los efectos sociales y las características del conocimiento.

Para Drucker, la tecnología se podría definir como el conjunto del esfuerzo y el conocimiento del ser humano necesarios para superar su vulnerabilidad natural y conseguir el control directo sobre su entorno.

Es la principal catalizadora del trabajo y sus expectativas; la tecnología no permite únicamente producir cosas, sino transformarlas en provecho del ser humano, y es por ello que se encuentra en el origen del cambio y del conocimiento. Los efectos sociales del desarrollo tecnológico se pueden observar en los saltos producidos entre el analfabetismo y el conocimiento, entre la artesanía y las credenciales académicas, en la edad de acceso al trabajo, en la proliferación de las profesiones y en el cambio de los recursos físicos y visibles a los informativos e invisibles.

Drucker ve el conocimiento como una forma única del capital mental. Para entender en profundidad este nuevo recurso, describió sus cinco características principales: 1) la acumulación (la información acumulada se convierte en conocimiento sólo tras su aplicación práctica); 2) la mensurabilidad (el conocimiento no se puede medir cuantitativamente porque es cualitativo; siendo esto así, la productividad de los trabajadores del conocimiento es directamente proporcional a su calidad y no a la cantidad); 3) la movilidad (dado el carácter no jerárquico del conocimiento, no puede estandarizarse; no se puede medir, sino más bien "juzgar"); 4) la impermanencia (el conocimiento desestabiliza el entorno porque está en una constante evolución y mejora: debe ser, por tanto, permanente y de por vida); 5) la responsabilidad (el conocimiento es la responsabilidad de hacer entender las cosas).

De acuerdo con Drucker, para gestionar la sociedad del conocimiento actual es necesario evitar las explicaciones unidimensionales del trabajo y del proceso de trabajo, ante las que nos encontramos en nuestro intento de comprender los mecanismos de su funcionamiento. En efecto, para Drucker el problema radica en que los representantes de las distintas disciplinas específicas incurren en dogmatismo al intentar explicar la eficacia ejecutiva: para los marxistas todo es determinismo económico, para los psicólogos el behaviorismo, los sociólogos postulan el papel y el estatus del emple-

ado como la clave de la explicación, etc. Para Drucker, el trabajo y su proceso implican a la persona entera; cada una de las dimensiones del trabajo (la fisiológica, la psicológica, la social, la económica y la política) deben analizarse por separado, pero es el conjunto de ellas lo que determina la situación del trabajador y su relación con el empleo, los compañeros y los directivos.

Planteamientos de eficacia. Liderazgo y el papel del ejecutivo

La comprensión de una eficacia mejorada requiere que esta se aborde desde varios ángulos: 1) los pensamientos de cínicos y "guerrilleros"; 2) las teorías del behaviorismo y 3) los conceptos del liderazgo.

El planteamiento cínico obviamente no dejó mucha literatura, y se caracterizaba por rechazar toda teoría y principios como algo sospechoso. Se sostenía en la creencia de que los auténticos directivos nacen y no se hacen. Drucker explica esta actitud por la miopía de algunos ejecutivos provocada por el éxito a corto plazo, insostenible a medida en que aumenta la expansión y, con ella, la complejidad de una empresa. Otra razón del fracaso de este planteamiento es el carácter de irremplazables que estaban tentados a atribuirse estos ejecutivos. Por su parte, los "guerrilleros" se caracterizaban por una actitud "terrorista" hacia las teorías convencionales de la gestión empresarial, cuya crítica a veces podía resultar útil, pero, a la larga, resultaba un ejercicio estéril basado exclusivamente en la objeción e incapaz de ofrecer alternativas viables.

Por otro lado, cuando se trata de determinar el papel del behaviorismo en la mejora de la eficacia ejecutiva, resulta igualmente necesario destacar los cuatro puntos negativos de los que, a juicio de Drucker, adolece esta teoría: 1) el abandono del factor de productividad; 2) la visión unidimensional de la naturaleza humana; 3) el poder y la moralidad y 4) el espejismo de la motivación.

Según Drucker, no es posible descu-

brir ninguna correlación importante entre la investigación en relaciones humanas y la productividad, porque, según su experiencia, la mayor parte de la actividad de investigación en este ámbito se centraba en la validación de las hipótesis previamente propuestas por los psicólogos y no en los resultados del negocio. Por ello, los directivos modernos harían mucho mejor en sustraer a sus empresas de tales prácticas, que no son más que una forma de superstición moderna.

En cuanto a la visión de la naturaleza humana unidimensional de la que adolecía la psicología behaviorista, postulando una naturaleza idéntica de los seres humanos, la opinión de Drucker era radicalmente contraria: para él, se trata de un concepto demasiado difuso y obviaba las nociones de carácter e integridad, más importantes para él que las habilidades. La integridad moral es el rasgo más importante, pues su ausencia puede perjudicar a toda la empresa y por ello es preferible a cualquier habilidad. Según Drucker, no puede existir una "personalidad eficiente", sino sólo gente que consigue hacer cosas.

Lo que a Drucker le llama la atención en la psicología behaviorista es su ignorancia de los principios morales: los fines justifican los medios. Para Drucker, el principal error de los psicólogos o ejecutivos behavioristas consiste en sobreadministrar al trabajador y subadministrar la productividad del trabajo. La tendencia dominante es tratar a los adultos como niños utilizando técnicas de coerción para conseguir el control. Para Drucker, estas técnicas tienen consecuencias nefastas para la confianza organizativa y el trabajo en equipo, que son imperativos fundamentales del trabajo profesional. La consecuencia de estas ideas, según su opinión, fue el dominio en las empresas de una psicología amoral y paternalista cuyos principales fallos eran los siguientes:

- Fe absoluta en los tests para predecir el rendimiento del trabajador y uso irresponsable de los mismos.
- Estructuración de los trabajos alrededor de la personalidad antes que en torno a las contribuciones

positivas del trabajador.

- Tipología de empleos rígida e intocable.

- Práctica de programas de formación en lugar de políticas de formación.

- Afirmaciones del tipo "la gente es nuestro mejor recurso", pero luego en la práctica infrutilizarla y restringir sus capacidades.

- Confusión entre la calidad de la oportunidad y la igualdad de los resultados.

- Empeño por formar a la gente a pesar de que, o bien no puede aprender nada del tipo de formación que se le ofrece, o bien la rechaza.

Otro de los elementos fundamentales en la concepción behaviorista de la gestión empresarial, la motivación, ha sido igualmente objeto de la crítica de Drucker, que si bien no la rechaza como tal, sí se muestra en contra de los intentos de programarla en las personas. En su opinión, es imposible conseguir motivar a la gente de manera sistemática y obtener resultados tangibles de ello. En lugar de eso, propone fomentar la motivación personal otorgando a los trabajadores más responsabilidad. En efecto, el nuevo orden económico requiere relaciones recíprocas entre directivos y trabajadores basadas en la confianza y la obligación, y no en el temor, incompatible con la responsabilidad y el trabajo basados en el conocimiento.

El último y más importante elemento en el proceso de gestión empresarial es para Drucker el liderazgo. Sin él, las organizaciones empresariales se desintegrarían y acabarían en la anarquía de una burocracia irresponsable. En sus propias palabras, "el ejecutivo es el elemento dinamizador que insufla vida en cada negocio. Sin su liderazgo, los recursos de producción permanecen como tales y nunca se convierten en producción". La misión del trabajo ejecutivo consistiría en agudizar la visión corporativa, generar una ejecución mejorada, estimular la motivación y servir de plataforma para la práctica.

En todo caso, la eficacia en el liderazgo no se consigue intentando aplicar los preceptos de la psicología

behaviorista, ni tampoco las teorías formales de liderazgo. Hacia ella nos pueden conducir exclusivamente la práctica y el compromiso, a su vez fundamentadas en la contribución que implican resultados individuales específicos, entrega y concentración. Éstas, por su parte, implican la eliminación de actividades inútiles y la concentración en unas cuantas prioridades clave. En ese sentido, es necesario considerar la gestión del tiempo, que se traduce en el uso sistemático de este importante recurso; poner el acento sobre la fuerza individual que emana de la conciencia de que los resultados nunca surgen de la debilidad y, por último, practicar una comunicación y una toma de decisiones adecuadas que posibiliten la comprensión del riesgo y la oportunidad.

Conclusión

En la obra completa de Drucker pueden identificarse seis temas fundamentales de su pensamiento que interactúan entre sí:

- El enfoque sistémico
- La continuidad y el cambio
- El desafío de la productividad
- El papel del practicante
- La dimensión moral
- La organización de la ignorancia

El enfoque sistémico representa una de las principales innovaciones de Drucker en la gestión empresarial moderna. Consiste en combinar los principales componentes para la supervivencia del negocio (rentabilidad, marketing, relaciones humanas, responsabilidad pública) en un todo. De acuerdo con sus ideas, para asegurar la supervivencia corporativa es necesario que cada función haga su contribución con un nivel mínimo de ejecución y rendimiento.

En relación con las exigencias de continuidad o cambio, Drucker considera fundamental reconciliar las legítimas exigencias del pasado con las necesidades del futuro. La tensión entre la continuidad y el cambio requiere que la gestión empresarial tome en cuenta las tres dimensiones simultáneamente: tradicional, transicional y transforma-

cional.

Para que la productividad aumente es necesario que los ejecutivos se enfrenten a los nuevos desafíos y dejen de concentrarse en lo conocido. Así ha sucedido, por ejemplo, con las nuevas tecnologías.

Para Drucker, lo fundamental en relación con los conceptos es el rendimiento positivo que puedan tener en la práctica. Sin eso, son una simple información inútil. La clave reside en la suma del conocimiento y la acción.

Por otro lado, Drucker se pronunció en contra del capitalismo especulativo, que lo único que consigue es perder la lealtad de los empleados, dejándoles como única motivación la persecución de su propio interés. En ese sentido, la pérdida de posición experimentada por la gran cor-

poración como poder social dominante la debe inducir a compartir el poder social con otras instituciones, especialmente con aquellas sin ánimo de lucro, porque en ellas los individuos anteponen el interés de la sociedad al suyo propio.

Por último, la aparentemente paradójica noción de la "organización de la ignorancia" señala la necesidad de gestionar el incremento de la ignorancia producido por el aumento del conocimiento, toda vez que la cantidad de información aumenta día a día a la vez que disminuye su calidad.

El pensamiento de Drucker nos ofrece la perspectiva necesaria para entender el funcionamiento de la gestión empresarial moderna, así como los desafíos que le deparará el futuro. Drucker contempla el

futuro como algo ya acontecido, pero cuyo impacto real está todavía por sentirse. Así, entender lo que ya ha pasado nos ayudará a gestionar sus consecuencias en el futuro, entre cuyos desafíos estarán los levantamientos desestabilizadores en el mercado internacional de divisas, los modelos dinámicos de la demografía global, las amenazas terroristas y étnicas a la soberanía nacional, las corporaciones multinacionales, los éxitos inesperados del mundo subdesarrollado en las nuevas tecnologías y la reconciliación entre las exigencias de libertad y las obligaciones hacia la comunidad en la sociedad moderna.