

## Adiós a Peter Ferdinand Drucker, un amigo de ICADE y padre de la administración moderna

**Autor:** José Manuel Rodríguez Carrasco

El pasado 11 de noviembre fallecía en su casa de Claremont, California, a punto de cumplir sus 95 años, Peter Ferdinand Drucker, conocido como padre de la administración, *management*, moderna y desde estas páginas podemos decir que amigo de ICADE, pues tuvo una estrecha amistad con Juan Martín de Nicolás, fundador de esta Revista y diseminador de sus ideas entre los alumnos de ICADE. Cuando Juan Martín de Nicolás se fue de entre nosotros, Drucker envió una nota de condolencia y admiración hacia la persona de Martín de Nicolás, al entonces director de esta Revista José López Franco.

Mi primer recuerdo de Drucker es la puerta de su despacho constantemente abierta en la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York (NYU). La puerta abierta debió de ser una constante a lo largo de su vida académica y profesional. Drucker tuvo que abrir una puerta en 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 tuvo que abrir otra puerta para huir del asfixiante clima nazi y entrar por otra puerta en Gran Bretaña donde ejerció como economista en un banco.

A Drucker le quedaban más puertas por abrir, de Inglaterra se fue a Estados Unidos donde ya se afincaría de por vida. 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 un día a la semana de economía y estadística; es importante recordar el objeto de su 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 Sarah Lawrence cuando escribió *El futuro del hombre industrial* e inició un trabajo como comentarista en la revista *Harper's Magazine* donde siguió colaborando a lo largo de 25 años. El libro que escribió en esta época llamó la atención de la dirección de la General Motors, la empresa más grande del mundo en aquel momento, y recibió una invitación para estudiar la gobernanza de la empresa, oferta que Drucker aceptó y le ayudó a desarrollar su pensamiento sobre la gestión de la gran empresa moderna.

Durante su estancia en Sarah Lawrence recibió ofertas de Harvard y Princeton University para formar parte del claustro de sus 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 Drucker, más tarde se incorporó a la Escuela de Negocios de NYU donde estuvo 20 años hasta 1971, año 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, 2 novelas, un libro de arte y una biografía, más centenares de artículos, 35 de los cuales aparecieron en la revista *Harvard Business Review*, 7 de los cuales merecieron el premio McKinsey al mejor artículo publicado ese año.

El hombre que conoció a Segismundo Freud como cuenta en su biografía y más tarde a John Maynard Keynes y estudió con Ludwig Wittgenstein en Cambridge, 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.

Pero lo que verdaderamente catapultó a Peter F. Drucker como pensador de la dirección empresarial fue la puerta que le abrió Alfred Sloan el presidente de General Motors como se dijo más arriba. Se le invitó para que se paseara libremente por ella, observara su modo de actuar, entrevistara a los trabajadores en los diferentes escalones de la empresa. El resultado de esta labor de Pepito Grillo en General Motors fue su libro *El concepto de la corporación* (1946), cuyo principal impacto 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.

Otro de los libros que marcaron un hito en el desarrollo de la gestión fue *La práctica de la administración* (1954) 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 acuñó el término de dirigir por objetivos, algo que hoy parece obvio aunque abandonado en algunos términos, 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 obrera 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 deberían tener las características de 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*. 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 utilizó 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, 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% y 5% anual durante varios años. La tercera revolución del conocimiento comenzó al final de la Segunda Guerra Mundial y en ella estamos todavía, cuando 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* (1980). Alguien dijo que los cristales de las gafas de Drucker deberían ser cristales de lupa por la visión que tenía del futuro. En esta obra trata de los aspectos con que habían de enfrentarse las empresas en los próximos años, afirma el autor que entramos en una nueva era económica, con nuevas pautas, nuevos mercados, nuevas monedas, nuevos principios, nuevas tecnologías y nuevas instituciones.

Drucker no estuvo exento de críticos tanto en vida como en los días posterior-

res 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 gran empresa. *El 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 un artilugio mecánico. Se prefiere que las ideas fluyan de abajo a arriba y 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 de *El 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.

Sus ideas se han popularizado, circulan como moneda común por todas las empresas y manuales. A su sabiduría, la que se propaga hoy por el mundo de la Administración, 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”.

El año 2005 será recordado como el año en que Peter Ferdinand Drucker traspasó la última puerta para entrar en el mundo sin puertas ni fronteras de la eternidad.