



GUIDO  
STEIN

**PETER DRUCKER (I)  
HACIA UNA BIOGRAFÍA INTELECTUAL**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

73

## INDICE

---

INTRODUCCIÓN

1. ESCRITOR Y PROFESOR

2. LOS PRIMEROS ESCRITOS

3. EL NACIMIENTO DE UN  
PENSADOR: 1939-1950

BIBLIOGRAFÍA

NOTA BIOGRÁFICA

## INTRODUCCIÓN

Peter Drucker nació en Viena, el 19 de noviembre de 1909. Tiene casi noventa años sobre sus anchas espaldas: una vida larga y fecunda como trabajador del conocimiento, cuajada en obras de su aguda inteligencia y su incansable actividad. De su vida se puede decir lo que Unamuno musitaba en su atalaya de la Peña de Francia: “las horas parece que se van sin sentir y es que se quedan dentro de uno”. Drucker se ha quedado dentro sus horas y nos ha dado sus escritos, que no sólo han sido muchos, sino además de una temática muy variada: desde la filosofía del derecho de sus primeros años hasta la economía internacional de los últimos, pasando por la filosofía política, la sociología, la dirección y administración de empresas, reflexiones sobre tecnología, interpretación de la historia y la creación literaria.

Peter Drucker ha escrito una treintena de libros, cuatro siendo ya octogenario. Y en carta del pasado 31 de agosto me anunciaba que está terminando un nuevo libro. Entre sus obras, hay dos novelas verdaderamente atractivas. A los libros hay que añadir muchas decenas de artículos, extensos la mayoría. A título de ejemplo, puede constatarse que es el autor que más trabajos ha publicado en la

*Harvard Business Review*. Durante veinte años, entre 1975 y 1995 –el período más prolífico–, fue editorialista de *The Wall Street Journal*; escribió y editó dieciocho libros, ocho artículos para *Harvard Business Review*, tres para *The Public Interest*, tres para *The Atlantic Monthly*, dos para *Foreign Affairs*, dos para *The Economist*, y uno para *New Perspectives, Inc.*, *Forbes* y *Esquire*. (En diciembre de 1997 calculaba haber vendido alrededor de seis millones de libros.)

Su pluma espejea una corriente de pensamiento ancha, coherente, atractiva; a veces fluye rápida y superficial, otras se remansa por la profundidad, y siempre es sugerente. Como Oscar Wilde, al pensar pone las verdades sobre la cuerda floja, haciendo las preguntas más obvias, la preguntas correctas que ayudan a pensar sin prejuicios (por ejemplo, en el campo central de su atención: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es nuestro cliente? ¿Cuál será nuestro negocio en el futuro? ¿Cuál debería ser?... ) y que nos facilitan mirar la realidad.

La riqueza de su pensamiento es deudora de su personalidad. Precisamente rastrear las huellas que el paso del tiempo ha impreso en su carácter con la ayuda de su libertad, es decir, recorrer la biografía, de la misma mano



del protagonista ha sido nuestro hilo de Ariadna. Nos ha servido metodológicamente para tejer este cuaderno y el siguiente (Peter Drucker (II): Sobre empresa y sociedad).

De nuestro autor se ha de decir, ante todo, que es un hombre de nuestro tiempo, al que nada de lo que acontece a su alrededor le es ajeno. Esa visión pluridimensional y sintética —de auténtico humanista— le ha permitido adelantarse a la opinión intelectual de su tiempo en muchos aspectos. Como anécdota, se puede recordar que es el primer científico social que utiliza la expresión “post-modernidad”. Ahora bien, esa misma óptica universal hace de él un hombre raro para nuestro tiempo, tan miope en su especialismo. Drucker es uno de los últimos humanistas, de los pocos que nos quedan. Por todo ello su estudio es apasionante y difícil.

Hemos procurado seguir el consejo del profesor Rafael Alvira, quien en *La razón de ser hombre* dice “ser consciente de los propios límites significa también necesariamente, lo que es una gran paradoja, estar más allá de ellos”. No sabemos si hemos superado en mucho o en poco nuestras limitaciones, tan obvias, pero sí sabemos con certeza que hay muchos “Druckers” en los que no hemos pretendido profundizar y merecerían por sí

mismos otras investigaciones, por ejemplo, sus contribuciones a la comprensión y gestión del sector sin ánimo de lucro; al marketing, a la innovación y creación de empresas, la teoría de las decisiones, y de los sistemas de información por citar el área empresarial; en el campo económico destacan creativas opiniones sobre la teoría y la historia económicas; en filosofía social y política sus agudas reflexiones sobre la cultura, política, historia y economía norteamericanas; en el área internacional, sus juicios sobre Japón y Asia en general.

Tratar de exponer todos los aspectos de la obra de Drucker sería, como en la fábula de Borges, volver a escribirla entera, añadiendo las conexiones entre temas tan aparentemente separados y las razones por las que Drucker los ve juntos. Limitarle es, desde luego, empequeñecerle; pero es el único modo de hacerse cargo de algunos aspectos cruciales de su amplia producción intelectual.

Estamos persuadidos de haber demostrado la importante talla intelectual (y algunos rasgos también de la moral) de Peter Drucker. De él dicen sus críticos que habla de generalidades y tópicos y no yerran. Sin embargo, olvidan que cualquier verdad puede ser contemplada sin más como un tópico obvio o

como un modo de vivir, dependiendo de si sólo se habla de ella o si además se escoge como fundamento de la acción.

En una de sus obras confiesa Drucker que es consciente de su formación occidental y de sus preferencias por la gran tradición europea y especialmente por la filosofía política conservadora angloamericana, expresada en la defensa de la libertad, la ley y la justicia, la responsabilidad y el trabajo, la dignidad singular de la persona y su falibilidad como criatura. Desde esa ladera ha contemplado la naturaleza humana y sus acciones, dedicándose al estudio modesto de algunas de ellas; nunca pretendió que sus trabajos fueran considerados ciencia o teoría, sino configuradores de una *disciplina* y una *práctica*.

## 1. ESCRITOR Y PROFESOR

Peter Drucker escribe de modo sencillo, directo y elegante sobre una gama muy amplia de temas que, hasta entonces, habían sido expuestos a menudo de modo oscuro.<sup>1</sup> Intenta delimitar los problemas y sus antecedentes con gran economía de palabras. Procura ir al corazón de los argumentos con rapidez y agilidad, sin menoscabo de la corrección y sin dificultar la comprensión de lo

que trata. Su constante afán sintetizador se compagina con un cuidado escrupuloso de la hilazón lógica de la argumentación. Sus razonamientos pueden no ser compartidos, incluso ser acreedores de importantes reparos, pero siempre son entendidos. No es un pensador sinuoso, enrevesado, prolijo; es decir, difícil.

Bien se podría describir su uso de la pluma como un pragmatismo estético. El objetivo de ser útil se logra con una sencillez expositiva que es bella. A Drucker se le puede censurar a menudo el no ser formalmente profundo; pero no se le puede negar que escribe con gusto y frescura.

Como americano de adopción, no es pomposo en su modo de expresarse. Como europeo educado en el mundo germano-austriaco, su cultura y su formación le han proporcionado el acceso a un mundo espiritual que emerge inopinadamente en cada página de su obra, en cada eslabón de su pensamiento. Una cualidad singular para un pensador sobre el *management* hace de él un desclasado dentro del aluvión de colegas: como fruto de su educación clásica, en su mente relaciona todo con todo, pues a la postre todo tiene que ver con todo. Esto le permite, al abordar un tema, entender conceptos, clasificar problemas y descubrir horizontes con



una riqueza y aparente facilidad que son desconocidas en otros autores.

Una cabeza educada ya desde la infancia en una de las primeras experiencias Montessori y posteriormente en un *Gymnasium*; y un estilo sin prejuicios, práctico y dirigido al objeto sin otros miramientos, que con justicia podríamos calificar de propiamente americano, se han sintetizado de modo incomparable en el autor que nos ocupa. ¿Quién, si no, publica sobre administración y dirección de empresas con alusiones constantes, y además pertinentes, a la historia de la humanidad en sus más variadas expresiones: teológicas, literarias, filosóficas, artísticas, políticas, tecnológicas y económicas?

Su singularidad se manifiesta, además, en la versatilidad con que, de modo prolífico, aborda una gama de temas amplísima, que puede recorrerse simplemente enunciando los títulos que componen su obra.

De Drucker puede decirse con Theodore Levitt:

“El conjunto de materias que trata Drucker, el numeroso público al que se dirige, así como la cantidad de revistas en las que aparece son claramente impresionantes —el suyo es el trabajo de un ciudadano civilizado con

amplios y profundos intereses—”. Sin embargo, lo que todavía impresiona más es la dignidad, los conocimientos, la gracia y la cultura que aporta a cada asunto. Las cosas que escribe tienen el brillo del hombre del Renacimiento, para quien nada es nuevo. Ve la conexión con otros tiempos, disciplinas, culturas y valores; no obstante, se maravilla y disfruta con los nuevos giros perceptibles en las antiguas relaciones; con los nuevos significados y políticas sugeridas por la conjunción inesperada de antiguas contradicciones; con las nuevas formulaciones que adoptan valores anteriores; con los nuevos imperativos en política, economía, moralidad, dirección empresarial y cuestiones surgidas por la ciencia, la tecnología, el cambio demográfico, las armas de destrucción masiva y la comunicación”<sup>2</sup>.

El mismo Levitt confiesa que fue Drucker quien le hizo ver la legitimidad de ser un generalista respetable que sabe de muchas cosas en un mundo lleno de especialistas insulares y unidimensionales.

La apuesta por el generalismo en Drucker hay que combinarla con su acendrado pragmatismo<sup>3</sup>. No es un directivo ni un empresario, sino un profesor y escritor, pero sabe perfectamente cómo ser útil, que sus pensa-

mientos y sus consejos puedan ser aplicables. Es muy probable que sostuviera que lo más práctico es una buena teoría, porque entendería por buena teoría aquella que versa sobre el hombre y sus preocupaciones y deseos, y es rica en sugerencias que —puestas en práctica— mejoran al hombre y su vida.

Un ejemplo puede ilustrar esta característica. A Drucker se le reconoce como uno de los precursores de la conceptualización y desarrollo académico del *marketing*. La frase que habitualmente se cita para abonar esta afirmación es la que contesta a la pregunta de cuál es la finalidad de una empresa comercial: “La finalidad de una empresa es crear un cliente” (“*The purpose of a business is to create a customer*”).

Esta afirmación tiene un doble fin; por un lado, describir el objetivo, la esencia, de lo que pretende una empresa; por otro, delimita lo que ha de hacerse para alcanzar ese objetivo. Drucker no sólo ha ofrecido una definición, sino que va más allá, prescribe un curso de acción. Muy a menudo sus definiciones son directrices para la acción: aquí aflora su pragmatismo americano.

Otras veces la concisión se alcanza con el planteamiento de la pregunta correcta sin prejuicios ni ideas preconcebidas: “Nos dice la leyenda que Drucker fue llamado como consultor por una compañía que fabricaba botellas de vidrio. En la primera reunión con el Comité de Dirección hizo una pregunta muy sencilla:

– Bien, caballeros, ¿cuál es su negocio?

– Nuestro negocio —contestó el presidente, sorprendido por la ingenuidad de la pregunta— es fabricar botellas de vidrio para refrescos y para cerveza.

– No —replicó Drucker—, no estoy de acuerdo. Su negocio es el envase de productos”.

Esta actitud le permite entender cómo funcionan realmente las cosas y poder concentrarse en lo importante. Drucker no se interesa únicamente por una aplicación administrativa práctica, ni por una solución a problemas determinados tomada de libros de texto. Como filósofo que en cierto modo es, busca la solución basada en un principio que satisfaga intelectualmente.



En este sentido, Chris Argyris dice de él: “Peter Drucker posee la rara habilidad de unir la aptitud analítica en alto grado, a la capacidad de comprender los requisitos en que se funda la actuación administrativa eficiente, especialmente en la cúspide... Algunos científicos sociales quizá censuren a Peter por no ser más empírico como investigador. Yo no lo hago, porque si él fuera así, no veo cómo podría haber dado aportaciones conceptuales que abren los caminos como él lo ha hecho. Si yo censurara algo en Peter sería que nunca pareció darse cuenta de que, incrustadas en sus métodos de investigación, en sus métodos ‘no científicos’ basados en sus consultas, se hallan las simientes de una nueva metodología para la ciencia social; y ésta es una cosa que necesita con suma urgencia para que verdaderamente sea aplicable”.

Drucker está dotado de una combinación singular de rasgos: extraordinario sentido de la intuición, penetrante y aguda; imaginación viva y rica; poder creativo en el análisis; sorprendente habilidad para llegar al núcleo mismo de los problemas y planteamientos, haciendo, como hemos visto, las preguntas más adecuadas, e insospechadas, en cada circunstancia. Estas cualidades le habilitan especialmente para el trabajo de consultor, que

describe como una forma de psiquiatría, que busca poner orden en lo que está escuchando. Esta característica contrasta con la afirmación tajante de nuestro autor, recogida en múltiples pasajes, de que se reconoce como absolutamente incapaz de desempeñar cualquier función directiva<sup>4</sup>. En una entrevista, a la pregunta “por qué no se convirtió en directivo”, contesta:

“No soy un directivo. Soy muy malo, muy malo dirigiendo. No soy bueno, sobre todo, dirigiendo personas, porque todas las cosas que predico no las puedo poner en práctica. No delego, lo tengo que hacer yo mismo y, si no, no estoy satisfecho. Todas las secretarías que he tenido se quejan amargamente de que no les dejo hacer mis reservas de avión, de que no confío en ellas. Nunca podría convencer a ninguna de ellas de que no era porque no confiase en ellas, sino porque me divierte hacerlo a mí mismo. No soy un directivo. No hubiese podido levantar una gran consultora. Para una gran consultora te tiene que gustar vender y a mí no me gusta. Mucha gente me ha hecho esta pregunta y la respuesta es muy simple. No es porque a mí no me gustase vender realmente, sino porque pienso que no hubiese podido hacerlo. De hecho, yo sé que no hubiese podido. Siempre que estoy en una



posición directiva soy ineficaz y desgraciado a la vez, y mis socios me tienen una amarga antipatía por ser arbitrario, caprichoso y reservado”.

Muchos pueden acusarle de escribir y decir generalidades y simplezas. Ahora bien, a eso puede contestarse, como lo haría nuestro autor, diciendo que las verdades corren el riesgo de ser consideradas trivialidades (especialmente si tenemos en cuenta las afirmaciones nacidas del sentido común) o fructíferas y ricas opciones vitales, ya hablemos solamente de ellas o procuremos hacerlas realidad encarnándolas.

Sea expresando verdades profundas y enrevesadas o triviales muestras de sentido común, su prosa no puede calificarse de académica en el sentido más aceptado, sino que es impresionista, con fuerza, a menudo anecdótica, y no pocas veces, dogmática.

Sorprendentemente, a la pregunta “¿cómo escribe?” el experto autor de varias decenas de libros y de centenares de artículos contesta: “De modo no sistemático. Es una neurosis compulsiva. No hay modelo previo”.

Podría añadirse el comentario de Ronald Ritchie: “Drucker es más del estilo y el tono de Alexis de Tocqueville que del muy cargado de

los profetas del Antiguo Testamento, aunque él es un gran analista social, crítico y profeta de su tiempo. Sólido como para estar seguro de los juicios sobre personas y hechos de su propia época, parece fuera de duda que las intuiciones más importantes de Drucker superarán el examen del paso de un siglo tan bien como han superado el de treinta años”<sup>5</sup>.

Para acabar de perfilar los rasgos que nos podrían proporcionar una idea del estilo de nuestro autor, una vez que ya hemos hablado de su modo de escribir y de sus maneras de consultor, tendríamos que describirle como profesor, una de las tres actividades a las que ha dedicado su vida profesional: primero en el Sarah Lawrence College, después en la Graduate Business School de la Universidad de Nueva York, y, finalmente, en la Claremont Graduate School de California, donde ocupa la Cátedra Clarke de Ciencias Sociales y Dirección de Empresas. A esto hay que añadir su labor como profesor visitante y conferenciante en múltiples universidades norteamericanas y japonesas y en otros foros internacionales.

Quizá, la etapa más paradigmática fue la dedicada durante más de veinte años a la formación de directivos con experiencia laboral en cursos vespertinos en la Universidad de

Nueva York. La procedencia de los alumnos era extremadamente variada. La metodología usada era la del caso en clases con alrededor de cien alumnos. John Flaherty, que fue compañero en Nueva York, destaca en su estilo pedagógico cinco objetivos relacionados. En primer lugar, la continuidad temporal permite entender el porqué y las consecuencias de las decisiones empresariales, que no son acrónicas<sup>6</sup>. Como veremos, la continuidad y el cambio como fuerzas culturales cautivaron siempre el interés intelectual de nuestro autor. Busca la comprensión de los problemas en el marco adecuado, que nunca es estático, sino dinámico.

En segundo lugar, la creatividad. Si bien no puede enseñarse, él cree que sí puede aprenderse de un modo práctico, procurando no dar nada pasado por sentado e intentando que sus alumnos introduzcan en su trabajo su propia personalidad. El mismo Drucker se aplica sus consejos al dialogar con los gigantes del *management* moderno, como Taylor, Fayol o Sloan, haciéndose siempre la pregunta: ¿Qué vieron que no vieses sus contemporáneos por falta de visión o por exceso de credulidad?

En tercer lugar, los conceptos. La relevancia y utilidad de una teoría sólida y seria es inne-

gable. Las obras *Practice of Management* (1954) y *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (1973) contemplan las empresas como conjuntos de subsistemas donde la dirección es un proceso conceptual. Precisamente aquí puede adelantarse que Drucker no tiene propiamente una teoría del *management*, sino tantas aproximaciones conceptuales como sean necesarias para iluminar los problemas que se presentan y ayudar a encontrar el modo de decidir más adecuado, que alcance los resultados deseados. En este sentido, el método del caso es oportuno.

En cuarto lugar, curiosidad. Parece ser que una de las preguntas recurrentes del Drucker profesor a sus alumnos es: ¿está usted aprendiendo algo? Lo que busca es saber si el alumno ha cambiado su actitud habitual y ha dejado paso a la curiosidad, para crecer como profesional. A la consecución de este fin le ayuda su amplia y seria formación (desde la mitología hasta la estadística, pasando por el arte, la filosofía, la historia y un largo etcétera) y su virtuosismo en el dominio de la función teatral que es cada clase y cuya consecuencia lógica es que el alumno siga después profundizando por su cuenta.

En último lugar, los retos. Toda su enseñanza está inspirada por el afán de centrarse



en las oportunidades: los directivos no son los hombres de la organización (*'organization men'*), sino los que innovando crean y se adelantan al futuro, transformando los retos en oportunidades económicas. Si en esa tarea responsable se incurre en contradicciones con posturas defendidas en otro momento, no se siente prisionero: la primacía de la práctica le libera. Otra actitud la calificaría de astigmatismo organizacional, impropia de quien desea estar a la última de las oportunidades que el futuro le presenta.

Resumiendo, Flaherty nos describe a Drucker profesor como "un tipo de Sócrates que busca la participación y el compromiso del alumno, que orienta su estudio a la contribución, fruto de la comprensión. Todo con una personalidad cálida, un agudo sentido del humor, un respeto genuino hacia el alumno, una mente analítica y penetrante, y un compromiso personal que raya en el amor por el ejercicio de la enseñanza".

## 2. LOS PRIMEROS ESCRITOS

La mayor parte de los lectores de los libros de Peter Drucker sobre administración y dirección de empresas desconocen sus comienzos como escritor y profesor.

Tendríamos que remontarnos al año 1927, cuando viajó desde Viena a Hamburgo para trabajar como analista en una sucursal de un banco de inversiones. Apenas dos años después, y por motivo de la crisis económica de 1929, se vio obligado a cambiar de trabajo y de ciudad. Se trasladó a Frankfurt y dejó el sector financiero para aterrizar en el mundo del periodismo; encontró trabajo como redactor económico en el *Frankfurter General Anzeiger*, entonces el diario de mayor circulación en la ciudad. En 1931 fue nombrado redactor jefe de economía e internacional y uno de los encargados de los editoriales.

A la vez que empezó a trabajar en el banco de inversiones, se matriculó en la carrera de Derecho y en 1931 se doctoró en Derecho Internacional Público. El título de este trabajo académico no lo hemos podido descubrir con exactitud; sin embargo, a través de un testimonio de Berthold Freyberg<sup>7</sup>, amigo y compañero de estudios, sabemos sobre qué tema versó: el estatuto jurídico de los 'cuasi gobiernos'. Según la doctrina jurídica se entienden por tales: las rebeliones que han establecido un control efectivo sobre parte de un territorio, el gobierno en el exilio, las colonias que están a punto de independizarse, y otras instituciones que, aunque todavía no



han sido reconocidas formalmente como entidades soberanas dentro de la comunidad internacional, son tenidas en cuenta en las relaciones internacionales y, por lo tanto, en el Derecho Internacional. Al estar redactado en 1931, bien puede decirse que el joven Drucker ya en sus principios como escritor y pensador gustaba de anticiparse a los acontecimientos que en decurso de la historia humana se convierten en significativos y abordarlos con los rasgos de un reto. Este modo de proceder le acompañará toda su vida.

En los años 1927 a 1931 también escribió dos trabajos que él califica de 'econométricos' y que versaron sobre el comercio de bienes y la Bolsa de Valores de Nueva York, respectivamente. De ninguno de los dos guarda un alto concepto, como tampoco de los artículos para revistas especializadas en economía y finanzas dados a la estampa por aquel entonces<sup>8</sup>.

Al finalizar su tesis doctoral, el Ordinario de la cátedra de Derecho Internacional, en la que ocasionalmente impartía clases y dirigía las sesiones de seminario, le ofreció incorporarse en calidad de Profesor Ayudante, el primer eslabón de la carrera académica. A la vez que maduraba la respuesta a esta oferta, consideraba un nuevo traslado, esta vez a Colonia, para incorporarse a un periódico renano, con

más responsabilidades de las que había acumulado en el *Frankfurter General Anzeiger* y que compatibilizaría con la continuación de su apenas estrenada carrera académica en la Universidad de la misma Colonia o en la prestigiosa Universidad del vecino y pequeño Bonn. Las Facultades de Derecho de ambas han gozado tradicionalmente de elevado prestigio en el mundo germánico.

Pese a estas halagüeñas perspectivas profesionales, Drucker era consciente de la tormenta política que se avecinaba en Alemania y de la funesta influencia que ejercería en su entorno próximo: el advenimiento del Nacionalsocialismo de Adolf Hitler. Esto le llevaba a no adoptar ninguna decisión que comprometiese su futuro con un régimen que detestaba profundamente: por lo tanto, se veía obligado a dar largas.

Como se ha comprobado después a lo largo de casi más de sesenta años, la situación en la que se encontraba nuestro autor en la década de 1930 —comienzos de su vida profesional, simultaneando el oficio de escribir y el de dar clase— es la que se extenderá sin apenas cambios perceptibles en su longeva existencia hasta nuestros días. Diez años después, al principio de los cuarenta, añadirá una nueva faceta a sus dos actividades entonces exclu-

sivas de publicista y docente, la de asesor o consultor de empresas comerciales en primer lugar, y después también de todo tipo de instituciones sin ánimo de lucro y de corporaciones políticas y sociales. Bien puede decirse que era el lógico tercer basamento de un banco asentado con seguridad, aplomo y prestancia.

Es fácil entender que un hombre de unos intereses vitales e intelectuales tan amplios como los suyos, acompañados de una capacidad mental poderosa, se encuentre plenamente realizado, feliz y satisfecho con una vida que, en su vertiente profesional, es una síntesis fecunda, rica y equilibrada de estudio, enseñanza y acción.

Pues bien, para nuestro autor el precio que había que pagar en 1932 por mantener su satisfactoria situación era inaceptable: convertirse en alemán súbdito de Hitler, requisito imprescindible para devenir *Dozent*, estaba fuera de toda duda ("...no tenía la más mínima intención de convertirme en súbdito de Hitler"). Decidió entonces preservar su independencia, de la que ha hecho gala merecida toda su vida, publicando un breve ensayo sobre Friedrich Julius Stahl<sup>9</sup>. En efecto, una decisión muy inoportuna políticamente en aquella Alemania.

Friedrich Julius Stahl (Würzburg, 1802 - Brückenau, 1861) fue un filósofo del derecho y político conservador. De origen judío, se convirtió al protestantismo y se formó en la corriente del Idealismo representada en la figura de Schelling, quien influyó en su principal obra científica, *Die Philosophie des Rechts nach geschichtlicher Ansicht* (Heidelberg, 1833). Después de estudiar Derecho en Würzburg y Erlangen, Universidades en las que fue profesor, llegó en 1840 a ser Ordinario de Filosofía del Derecho y Derecho Político en Berlín. Allí fue nombrado miembro del Senado por el Rey Federico Guillermo IV y del Parlamento de Erfurt. De esa época son las obras *Der monarchische Prinzip* (1845), *Der christliche Staat* (1847), *Die Revolution* y *Die konstitutionelle Monarchie* (1848). En ellas enfrenta el Estado fundado en el cristianismo reformado al surgido como fruto de la Ilustración (*der liberale Vernunftstaat*) y defiende la legitimidad institucional del principio monárquico ante los embates del constitucionalismo romántico y liberal. Como representante destacado del Partido Conservador prusiano atacó tanto el absolutismo como la soberanía popular.

¿Por qué eligió Peter Drucker escribir a la edad de veinticuatro años sobre un autor des-



conocido, incluso poco tratado por los historiadores alemanes del pensamiento político? Efectivamente, no se puede afirmar que Fr. J. Stahl sea un pensador de relevancia indiscutible por sus investigaciones, la calidad de su pensamiento o por el magisterio que ejerció.

Berthold Freyberg aporta las posibles razones de esta singular elección<sup>10</sup>. Por un lado, está el atractivo personal para Drucker que desprende la figura de Stahl: concilia en su persona actitudes contrapuestas; resume posturas antagónicas; enfrenta de modo sintético polos irreconciliables. Drucker disfruta elaborando síntesis innovadoras y creativas a partir de lo que es considerado por el uso general como incompatible. Sus planteamientos y desarrollos producen a menudo sorpresa, que puede rayar en la indignación, precisamente por la tensión que mantiene entre posturas intelectuales extremas, que definitivamente recrea en una síntesis brillante, poderosa y serena. Entonces empezó a adquirir esa experiencia.

Como se ha dicho, Stahl, judío de nacimiento, se convirtió en portavoz de la ortodoxia política protestante; de origen bávaro, trabajó con ahínco en favor de la corona prusiana; conservador convencido, rechazó el absolutismo en beneficio de la monarquía

constitucional; como parlamentario criticó con brillantez la soberanía popular, postulando el orden monárquico. En resumen, una figura incatalogable, como Drucker. Podemos aventurar que existía una 'afinidad electiva'. Una muestra bien palpable es la adopción en esos años de una cierta mentalidad conservadora, que, unida intrínsecamente a su inveterada tendencia iconoclasta, le acompañará toda su vida. En sus reflexiones sobre Stahl llega a hablar de un conservadurismo vivo, dinámico (*lebendiger Konservativismus*), que consiste en contemplar la historia desde una atalaya en la que se divisa la sucesión de hechos y comportamientos contingentes, es decir, que podrían no haber sido, junto con el cuidado que la Providencia divina (*Augen Gottes*) les presta, otorgándoles por ese mismo acto una dignidad específica. De la concepción de la historia como una ecuación entre la acción humana y la Providencia divina se sigue, inmediatamente, un conservadurismo vivo.

Pocos años después pretendía subtitular su segundo libro *The future of Industrial Man* (1942) como "A Conservative Approach", pero reservó esta denominación para el último capítulo del libro. En todas las primeras obras rezuma la necesidad de un nuevo conservadurismo (*new conservatism*). Además de Stahl,



las fuentes conservadoras de las que bebe Drucker son, entre otros, Tocqueville, Burke, Disraeli, Calhoun, los autores de *The Federalist Papers*, Washington, Lincoln, entre otros.

El segundo motivo encierra una defensa no menos arriesgada: el origen judío de Stahl le hacía una figura poco grata al régimen nacional-socialista. Trabajar sobre él y subrayar su significado era ponerse deliberadamente enfrente de aquel régimen, era adoptar una postura testimonial valiente e inequívoca.

Pocos años después publicaría una crítica certera y profunda de esa ideología totalitaria en su libro *The End of Economic Man* (1939), su primera obra redactada en inglés.

Por último, Drucker pudo haber encontrado en Stahl un ejemplo de una persona que trata de reflexionar y buscar una solución a lo que unas décadas después nuestro autor llamará 'discontinuidades'<sup>11</sup>. En palabras de Freyberg:

"Stahl —hijo de la Revolución Francesa y, sin embargo, archiconservador; firme creyente en la religión y monarquía tradicionales y, sin embargo, heredero de la filosofía alemana idealista y experto en política parlamentaria; partidario de la autoridad y, sin embargo, enemigo inflexible de la tiranía y la dic-

tadura— concibió su misión como un intento de salvar la gran discontinuidad que la Revolución Francesa había dejado tras de sí en la vida política y social de la Europa continental. Entendió su misión como la construcción de una nueva estructura política y social, adecuada a las exigencias, realidades y oportunidades de una nueva época, aunque asentada en las creencias y valores fundamentales heredados del pasado. Planteó su misión, sobre todo, en lograr que instituciones existentes —la Iglesia Protestante, la Monarquía Prusiana, la Universidad Alemana— estuvieran al servicio de las nuevas necesidades y afrontasen los nuevos retos, guardando sus propios valores y su integridad fundamental".

Drucker vio en el pensador judío a alguien que no profetizaba sobre qué rasgos caracterizadores configurarían la realidad política y social futura, sino que examinaba la discontinuidad mirando al presente; alguien que no hace la pregunta: ¿cómo será el futuro?, sino: ¿qué deseamos emprender hoy para construir el futuro?.

Este es el modo de aproximarse fructíferamente a los cambios culturales profundos (discontinuidades), que, a menudo por soterados, no se perciben en el horizonte de

nuestra mirada, habituada a la continuidad predecible.

Nos parece razonable sostener que, entre otros efectos, el estudio de Stahl produjo en nuestro autor un hábito de contemplar de manera sintetizadora, complementaria, englobante, los dos polos de una 'discontinuidad'. Ecos de una dialéctica hegeliana asimilada singularmente. En Drucker la síntesis no tiene el calado metafísico del filósofo de Berlín; pero sí la frescura que proviene de un análisis directo de lo que ven los ojos de un espíritu independiente.

En otro aspecto, influyó el filósofo del derecho y político conservador sobre nuestro autor: las reflexiones sobre las relaciones entre poder y responsabilidad. Stahl defendió que el ejercicio del poder siempre entrañaba una responsabilidad y que de la síntesis de la responsabilidad y la libertad venía el compromiso. A resolver la 'discontinuidad' entre la responsabilidad y la libertad, que muy probablemente se le habría planteado al estudiar a Stahl, dedicará muchas páginas de su obra<sup>12</sup>. De hecho, se puede decir que el pensamiento de Drucker sobre la administración y dirección de empresas se proyecta siempre en un marco más amplio que es el pensamiento sobre la sociedad.

Suelen catalogarse sus obras en dos grandes grupos. Por un lado, las que versan sobre la administración y dirección de empresas; y, por otro, las que se ocupan de la sociedad, la política y la cultura. Sin embargo, se encuentran siempre entrelazadas. Como veremos más adelante, la pasión de Drucker por la síntesis le llevará a conjugar la dirección por objetivos con la descentralización y la delegación de poder (*empowerment*), las estrategias a largo plazo y los objetivos a corto, etc.

El análisis que relaciona libertad y responsabilidad, comenzado con el estudio sobre Stahl, le condujo en 1933 a redactar un trabajo sobre los orígenes del totalitarismo, ejemplo político en el que esa relación se quiebra, la discontinuidad se hace terrible, la síntesis no se lleva a cabo.

Este trabajo verá la luz en 1939 con el título *The End of Economic Man* y con el subtítulo *Origins of totalitarianism*<sup>13</sup>. Tres años después, en 1942, publicará *The Future of Industrial Man*, con el subtítulo *A Conservative Approach*<sup>14</sup>. En él estudiará la institución que debería llevar a cabo, de modo innovador, la síntesis fallida. Así como en Stahl esa institución debía ser la monarquía constitucional, para el Drucker de mitad de siglo la institución



que debería moldear el futuro, asentada en el fundamento que suponen las creencias y los valores tradicionales (de ahí el sentido de '*a conservative approach*'), es la corporación empresarial ('*business corporation*'). Como también veremos más adelante, nuestro autor pone en manos de la corporación empresarial el peso de crear de modo innovador rango y función sociales (orden social) para los individuos que en ellas trabajan: la responsabilidad social de la empresa.

Con estos antecedentes, cuatro años después Peter Drucker entra de lleno en el mundo de la literatura empresarial con *Concept of the Corporation* (1946), el libro que le daría a conocer en Estados Unidos y que se considera la piedra angular sobre la que se levantaría su producción literaria posterior. En él se anuncian y tratan muchos de los temas nucleares de su pensamiento sobre la administración y la dirección de empresas.

Nos tenemos que remitir de nuevo al testimonio de su amigo Freyberg para abonar la tesis de que la semilla plantada en el estudio sobre Stahl germina en *Concept of the Corporation*:

"Retrospectivamente, la senda que condujo al Drucker filósofo político de su ensayo sobre Stahl al Drucker de *The Concept of the*

*Corporation* (es decir, al estudioso, analista y mentor de la dirección de empresas) es una senda recta y casi necesaria. Su énfasis sobre la responsabilidad le lleva al redescubrimiento del beneficio como una responsabilidad de la empresa".

Quizá, siguiendo los hilos conductores hilvanados en las páginas anteriores, que conectan los primeros trabajos escritos de Drucker redactados en alemán con sus tres primeros libros escritos en inglés (*The End of Economic Man*, *The future of Industrial Man* y *Concept of the Corporation*), puede vislumbrarse por qué escribe tan pronto sobre temas y herramientas de administración y gestión económica de las empresas, como después lo hará sobre problemas sociológicos, políticos y culturales; bien se podría decir que está en su ser de pensador y escritor:

"Un año antes, durante la primavera de 1939, yo había publicado mi primer libro importante *The End of Economic Man*, en el cual había intentado analizar las raíces del nazismo y la decadencia de las tradiciones liberales y humanistas europeas. De hecho, el libro había sido concebido unos años antes, poco después que Hitler asumió el poder en Alemania, en el año 1936. Y durante un tiempo yo había estado pensando y traba-



jando en un libro que se ocupara del futuro más que del pasado, un libro que abordase la integración política y social que nos esperaba, en el supuesto de que finalmente se lograra derrotar a Hitler. Hacia 1940 yo estaba preparado para comenzar a escribir.

Esta obra, publicada dos años después con el título de *The Future of Industrial Man*, señaló ante todo que la sociedad se orientaba hacia una sociedad de organizaciones —ahora la denominamos “sociedad pos-industrial”— y que los problemas de jerarquía, función y ciudadanía en estas organizaciones, así como los que se refieren a su gobierno, serían temas fundamentales de la segunda posguerra. *The Future of Industrial Man* fue el primer libro que percibió lo que ahora es casi un lugar común: que la corporación empresarial, o para el caso de cualquier organización, es una organización social, una comunidad y una sociedad, a la vez que es un órgano económico. Este libro también echó los cimientos de mi interés en la administración de las instituciones, y me permitió abordar el estudio de la administración. Fue también la obra que, pocos años después, movió a General Motors a proponerme que analizara su estructura superior y sus políticas empresariales. Después, gracias a este trabajo, se originó mi

primer libro acerca de la “administración”: *Concept of the Corporation* (publicado en Inglaterra con el título de *Big Business*), escrito durante los últimos meses de la Segunda Guerra Mundial y publicado en 1946. Desde entonces, en general he alternado entre los libros de síntesis social y política y las obras acerca de la administración” **15**.

Volviendo a la primavera de 1933, una vez publicado el estudio sobre Stahl, Drucker se decidió a abandonar Alemania. Viajó a Londres. Procuró encontrar un trabajo estable. Fracasó en ese primer empeño; sin embargo, conoció a quien sería su mujer. En Navidades regresó a Viena, ciudad que abandonaría poco tiempo después para volver a la capital británica y empezar a trabajar, en el invierno de 1934, en una compañía financiera que invertía en Bolsa, Freedberg & Co., como analista de inversiones.

Su inquietud vital no le dejaría pasar mucho tiempo en el mismo lugar, aun cuando su posición económica como miembro de Freedberg & Co. era muy desahogada. Efectivamente, en la primavera de 1937 se trasladó con su mujer a Estados Unidos como corresponsal de varios periódicos ingleses y escoceses (y como asesor financiero norteamericano de una serie de instituciones financieras

europas, principalmente británicas). Se asentó en New York. A través de sus contactos en el sector editorial, empezó a darse a conocer con artículos en la revista *Fortune*, creada en 1930 por Henry Luce (propietario, entre otras revistas, de la famosísima *Time*).

La publicación en 1939 de *The End of Economic Man* le abrió las puertas del *Washington Post* y de la revista *Harper's*. A partir de entonces publicaría en las revistas y periódicos más relevantes de Estados Unidos y en publicaciones especializadas en los campos en los que centró su interés. De hecho, no pocos de sus libros son colecciones de artículos, preparados posteriormente para ser editados en forma de libro.

Como era de esperar, Drucker no tardó en conectar con el mundo universitario. A principios de los 40, a la vez que escribía *The Future of Industrial Man*, enseñaba economía y estadística en el Sarah Lawrence College de Bonxville, cerca de New York, donde vivía. Aunque al principio sólo enseñaba un día por semana, en 1942 se decidió a incorporarse a tiempo completo con el objeto de poder emplear más tiempo estudiando lo que le resultaba de mayor interés en ese momento: Allí se le otorgó la libertad para enseñar los temas que, a su juicio, necesitaba aprender en

relación con la teoría política y el gobierno norteamericano, la historia norteamericana, la historia económica, la filosofía y la religión.

Un programa de estudio amplio y ambicioso, propio de una persona curiosa y culta que se prepara ampliando su bagaje de conocimientos antes de abordar otras etapas de su producción literaria. Con esta formación general sería muy enriquecidas sus reflexiones sobre la administración y dirección de empresas. Es difícil encontrar teóricos del *management* con lecturas aprovechadas sobre campos tan variados y a la vez tan necesarios para lograr una comprensión central del hombre y de su actuar.

Como deseo mostrar a lo largo de este trabajo, Drucker comprende el mundo de la empresa inmerso en un ambiente socio-cultural; ve en la persona el componente sustantivo de toda actividad empresarial; entiende que el objeto final de esa actividad es la creación de bienes para el hombre que satisfagan sus necesidades y que le permitan disfrutar de los valores que entraña vivir; por lo tanto, el fundamento de sus teorías sobre la organización y funcionamiento empresarial es inseparable de una visión del hombre en su vida social.



### 3. EL NACIMIENTO DE UN PENSADOR: 1939-1950

La publicación de *The End of Economic Man* en 1939 tuvo como respuesta la elección de Peter Drucker por parte de la Asociación Norteamericana de Ciencias Políticas como miembro de su comisión de investigación de la teoría política, lo que unido a su trabajo en el Sarah Lawrence College le embarcó seriamente en la carrera universitaria.

Su talante de estudioso autodidacta de amplios horizontes le llevó a desestimar ofertas de trabajo en Harvard y Princeton que le exigían una especialización que él estimaba prematura. Se decidió a labrar su propio camino intelectual. En estos años de estudio intenso se dibuja claramente el cauce sociológico y de filosofía política por el que iba a discurrir parte del pensamiento druckeriano. También se sienta la primera piedra que servirá de fundamento ineludible de toda su construcción teórica sobre la dirección y administración de empresas. Son cuatro los hilos que, precedidos por los agudos escarceos de los años treinta, componen los poderosos primeros pasos. Comienzan con la obra de 1939, continúan con su *The Future of Industrial Man* de 1942 y llegan a su cumbre en 1946 con

*Concept of the Corporation*. En su cuarto libro, *The New Society*, de 1950, elaborará una síntesis enriquecida de su pensamiento hasta entonces. A partir de ese momento se dibujará con mayor nitidez el teórico de la empresa sobre el fondo del teórico de la sociedad. Precisamente, 1950 fue su primer año de profesor de 'management'. Exploremos algunos rasgos definitorios del Drucker de esos años.

Después de haber llegado en *The Future of Industrial Man* a la conclusión de que la empresa se había convertido en la institución esencial de la sociedad industrial y de que en ella debían cobrar cuerpo los principios rectores del gobierno, el rango y la función sociales, vio la conveniencia de estudiar algún caso concreto, de adentrarse en el funcionamiento dinámico de una institución que sea un entramado de decisiones y acciones con un objetivo económico y con una riqueza desbordante de causas y efectos en el entorno social. En los primeros intentos por encontrar una empresa que le permitiese ser su objeto de estudio había fracasado.

En 1943 ya estaba asentado también como escritor independiente de *Harper's Magazine* (Nueva York) y en el *Saturday Evening Post* (Filadelfia). Con el tiempo vendrían sus colaboraciones en muchas otras publicaciones

periódicas como *The Public Interest*, *Harvard Business Review*, *Journal of Marketing*, y un largo etcétera. A la vez, desde el ataque japonés a Pearl Harbour, trabajaba como consultor para el Gobierno Federal, después de rechazar la oferta de convertirse en funcionario: "A mí mismo me sorprendió comprobar que podía realizar una aportación eficaz como consultor; y, además, una aportación mucho más importante que siendo burócrata" **16**.

En este contexto, a finales del otoño de 1943 recibió una llamada del encargado de las relaciones públicas de la General Motors, Paul Garret. Le ofrecía una entrevista con el Vicepresidente de la compañía, Donaldson Brown, para hablar acerca de un posible estudio sobre la General Motors. He aquí un resumen de aquella conversación, relatado por el propio Drucker:

"He leído su libro, *The Future of Industrial Man* —dijo Brown—. En General Motors hemos estado trabajando en los temas a los que usted se refiere —el gobierno de la gran empresa, su estructura y organización, el lugar de la gran empresa en la sociedad y los principios del orden industrial—. Por supuesto, no empleamos esos términos; no somos científicos de la política, sino en general ingenieros o financieros. Aun así, la gente de General

Motors que pertenece a mi generación tuvo conciencia, aunque confusamente, de que estábamos realizando una labor precursora. Pero no permaneceremos aquí mucho más. Pierre Dupont, el primero que delineó nuestra estructura cuando en 1920 nos hicimos cargo de una GM al borde de la quiebra, desapareció hace mucho; Alfred Sloan, a quien el señor Dupont designó presidente de GM y que ha sido el arquitecto de la empresa y su principal director durante veinte años, ya sobrepasó la edad de la jubilación y permanecerá sólo mientras dure la guerra; y yo, aunque soy mucho más joven, me propongo abandonar la empresa cuando se retire el señor Sloan. La generación siguiente da por sentado lo que hemos intentado hacer. Nuestros cursos de acción y nuestra estructura ya tienen casi un cuarto de siglo, se necesita un enfoque renovado. Comprendo que usted no sabe nada de la industria del automóvil y que tampoco sabe mucho de los negocios en general. Pero su libro me indujo a suponer que quizá usted está dispuesto a examinar a GM como puede hacerlo un científico político y social, analizar nuestra estructura, nuestras políticas, nuestras relaciones internas y exteriores y después informar a la alta dirección y sobre todo a los jóvenes inteligentes que asumirán el manejo de la empresa después de



que haya concluido la guerra, dentro de dos o tres años” **17**.

El encargo le resultó a Drucker muy gratificante y motivador. Dedicó mucho tiempo a hacer entrevistas. Durante los años 1944 y 1945 visitó todas las fábricas y divisiones que tenía la compañía al este del Mississippi. Fueron unos años de trabajo intenso pero interesante, semilla poderosa de mucho de lo que vino después.

Al comenzar a reflexionar sobre el futuro libro, producto del estudio encargado, y de consultar las posibilidades de editarlo con su propio editor, cayeron ambos en la cuenta de que los libros sobre dirección y administración de empresas del estilo que les ocupaba nunca se habían dirigido a un público potencial amplio. Hasta ahora, esas obras consistían en recopilaciones de conferencias destinadas a círculos reducidos muy especializados; tales eran los trabajos de Chester Barnard sobre las funciones del ejecutivo (*The Functions of the Executive*, Boston, 1938) o los trabajos precursores y ‘proféticos’, en palabras de Drucker, de Mary Parker Follet. Nuestro autor y su editor pensaban que un libro sobre esos asuntos no tendría aceptación:

“El público general estaba muy interesado en saber de qué modo los ricos amasaban su

dinero, pero no habían oído hablar de administración. Una obra acerca de temas tan esotéricos como la organización y la estructura, el desarrollo de los directivos y la función del capataz y el mando intermedio, seguramente no tendría lectores” **18**.

La publicación del libro y su posterior acogida fue inesperada. Se convirtió en un best-seller desde su primera edición. Su influencia llega hasta nuestros días a través de constantes reediciones **19**. También aparecieron pronto las opiniones negativas; la razón puede encontrarse ya en el mismo prólogo del libro, en el que Drucker expone el enfoque de la obra: la empresa, estudiada como “una estructura social que reúne a los seres humanos con el objeto de satisfacer las necesidades económicas y los deseos de una comunidad” **20**. Por primera vez se intenta mostrar cómo funciona una organización y cuáles son sus retos, problemas y principios; el concepto de ‘*management*’ es concebido como el estudio organizado, sistemático, de las estructuras, las políticas y los asuntos sociales y humanos de la organización moderna. En definitiva, Drucker pretende un enfoque sintetizador de dos ciencias: economía y sociología. Una empresa intelectual tan atractiva e innovadora como incom-

prendida por los economistas y sociólogos defensores de la especificidad, pureza y rigor científico de sus propios saberes. Sólo un aficionado podría atreverse a desdibujar los requerimientos de un método científico serio y fundado<sup>21</sup>. La crítica aparecida en la *American Economic Review* subrayó que, pretendiendo ser un estudio sobre la empresa, no era una obra de microeconomía que abordase al hablar de precios la teoría de su fijación; o, al discutir la financiación de las inversiones, no abundase en aspectos teóricos sobre la distribución de recursos escasos. Como veremos en el capítulo dedicado a la Corporación, lo que nuestro autor pretendía distaba mucho de ser la elaboración de un conjunto coherente de reflexiones microeconómicas, por interesantes y útiles que pudieran resultar. El crítico de *The American Political Science Review* concluía su artículo diciendo: "cabe esperar que este joven y prometedor estudioso consagre ahora su considerable talento a una materia más seria"<sup>22</sup>. A pesar de todo no lo hizo.

Cincuenta años después de la primera edición, es obvio decir que nuestra sociedad es la sociedad de las organizaciones, en la que las misiones más relevantes se elaboran en todo tipo de instituciones y a través de ellas: corporaciones empresariales, agencias governa-

mentales, hospitales, colegios, universidades, iglesias, ejércitos, etc. "Todas ellas han de encarar los problemas de rango y función del individuo. Todas han de hacer productivos los recursos, sobre todo el recurso humano. Todas ellas han de manejar las relaciones internas de poder y, por lo tanto, requieren principios de orden constitucional. Estos son los temas precisos que *Concept of the Corporation* identificó y describió por vez primera"<sup>23</sup>.

A esa lista podrían añadirse la responsabilidad social, la función de la alta dirección, el proceso de toma de decisiones, el desarrollo y formación de los directivos, las relaciones laborales, las relaciones con los clientes y con los proveedores, la descentralización y una larga lista que iremos desglosando.

La importancia y el significado de esos conceptos se revelaban al discutir las políticas de la compañía con sus más altos directivos. Ellos pensaban que el tiempo, en algunos casos más de veinte años, las legitimaba absolutamente. En realidad, no se discutía acerca de las políticas mismas, pues lo que Drucker buscaba desvelar era que la índole de esas políticas no era de la misma índole que los principios de la naturaleza. Los principios fundantes de las políticas empresariales eran, según nuestro autor, heurísticos, de creación humana, modos



de identificar la pregunta correcta, en vez de la única respuesta correcta. Esta insistencia en que el arte o la sabiduría de dirigir y administrar empresas radica en plantear las preguntas adecuadas del modo adecuado se mantiene persistentemente a lo largo de toda su obra.

Ya desde esos años concibió la convicción de que los problemas fundamentales de la dirección de empresas pueden agruparse en un conjunto relativamente reducido, y que el punto de partida para enfrentarse a ellos reside en unos valores, también básicos, y principalmente antropológicos. Lo decisivo no era encontrar la única respuesta correcta, sino elegir el criterio que produjese las consecuencias deseadas, la solución que funcionase: "El *management*, siempre he pensado, no es una rama de la teología, antes bien, se acerca a una disciplina clínica. El test, como en la práctica de la medicina, no consiste en si el tratamiento es 'científico', sino en si el paciente se recupera. Cuando ocho años después de la publicación de *Concept of the Corporation* saqué el primer libro sistemático sobre *management*, lo titulé deliberadamente *The Practice of Management* en vez de *Principles of Management*, a pesar de que mi editor señaló que el título dificultaría la acep-

tación del libro como libro de texto en las universidades" **24**.

Para los críticos de Drucker no es difícil encontrar ocasiones, textos y referencias que hagan francamente vulnerables sus tesis. El texto anterior ofrecería un buen flanco para las críticas académicas y tendríamos que aceptar que el '*management*' sí es una ciencia, con una metodología y una sistemática propias. Nuestro autor, además, convendría en que es así, pero no sólo. Después de una atenta lectura de sus obras considero que al pensamiento druckeriano se le puede aplicar la frase atribuida a Ortega y Gasset: "Es necesario exagerar para que a uno se le entienda". Nuestro autor ofrece intuiciones con una retórica enfática, pero pertinentes, agudas, clarificadoras, no necesariamente excluyentes de matices, e incluso perspectivas teóricas distintas.

También encontró una fuerte oposición por parte del Sindicato de Trabajadores del Automóvil (United Automobile Workers, UAW), pues en el estudio aconsejaba que, una vez terminada la Guerra, los directivos elaborasen una estrategia que desarrollase una mentalidad autorresponsable en los trabajadores que fomentase en ellos las aptitudes que les permitiesen dirigir su propio trabajo,

con el objeto de crear una 'comunidad de autogobierno en la fábrica' (*self-governing plan community*). Esta idea será una constante a partir de ese momento en la producción bibliográfica y que consideramos un antecedente relevante de lo que hoy en día se entiende por '*empowerment*'. La dirección inició una encuesta en 1947 entre sus empleados titulada "Mi trabajo y por qué me gusta" (*My job and why I like it*). Se pretendía descubrir qué esperaban de la empresa, de los supervisores y de su propio trabajo; dónde veían las mejores oportunidades de promoción; si se sentían capaces de asumir más responsabilidades. La iniciativa tuvo gran aceptación y suscitó un fuerte compromiso de mejora. El programa, sin embargo, debió interrumpirse porque el sindicato no estaba dispuesto a perder su posición de interlocutor poderoso, puesto en peligro por la corriente de cooperación generada entre la compañía y los trabajadores; y porque en la dirección no existía precisamente unanimidad en favor de los programas de calidad y de mejora conducidos por los mismos trabajadores; se creía, más bien, que era una responsabilidad directiva. Drucker siempre lo lamentó:

"En cuanto a mí, siempre he considerado la responsabilidad de trabajador con su actitud

directiva y la comunidad de autogobierno en la fábrica como mis ideas más importantes y originales, y mis mayores contribuciones. El rechazo por la General Motors y sus ejecutivos, con el resultado de que estos conceptos no hayan tenido apenas impacto en mi propio país —no importa cuánto impacto hayan tenido en Japón— lo considero mi fracaso mayor y más doloroso"**25**.

Alfred Sloan, presidente ejecutivo de la General Motors durante veintitrés años, fue partidario de encargar el estudio a Drucker. Sin embargo, no participó del enfoque ni de las conclusiones que se extrajeron. Drucker pensaba, y siguió pensando a lo largo de su vida, que en una sociedad compleja de organizaciones, éstas y los profesionales que las dirigen deben asumir una cuota importante de responsabilidad por el bien común; de hecho, tienen autoridad efectiva suficiente. Otros no pueden hacerlo. La historia enseña que una sociedad pluralista no puede depender del conflicto y la confluencia de intereses particulares para obtener el bien común y servir al interés público. En cambio, Sloan, partidario de que los ejecutivos ejerciesen la autoridad al máximo y, por lo tanto, asumiesen la responsabilidad correspondiente, ceñía su acción al ámbito estricta-



mente profesional, negando que la administración y dirección de empresas estuviera legitimada para exceder esos límites.

Esta postura quedó magníficamente expuesta en su libro *Mis años en la General Motors*. Drucker la alabó desde el primer momento, aunque le parecía un análisis incompleto. De hecho, Sloan estuvo siempre muy preocupado a título personal por los aspectos sociales, el bien común y las consecuencias públicas y políticas de la actividad empresarial. Con su dinero fundó, por ejemplo, la Sloan Management School en el Massachusetts Institute of Technology.

Efectivamente, el estudio de Drucker no influyó ni a corto ni a medio plazo en el estilo de gestión de la compañía (Sloan no lo cita ni una vez en las casi 550 páginas de su libro). Sin embargo, no sé si por eso mismo, es hoy en día una de las obras precursoras de la bibliografía moderna sobre la dirección y administración de empresas.

Cuatro años después, en 1950, con *The New Society*, Drucker cierra la trilogía de libros dedicados al estudio de la sociedad industrial surgida alrededor de los años de la Segunda Guerra Mundial.

Aunque dedicaremos unos análisis más amplios a: *The Future of Industrial Man* (1942) y *Concept of the Corporation* (1946), puede decirse que en ellos pretendió exponer una teoría de la sociedad como marco general en el que encuadrar la sociedad industrial y estudiar su institución más representativa, la gran corporación, con motivo del trabajo encargado por la alta dirección de General Motors. Por otro lado, en *The New Society* busca extraer un conjunto sistemático de conclusiones teóricas y prácticas. Se centra en describir los principales protagonistas de esa nueva sociedad: las grandes empresas industriales, los sindicatos y el gobierno. Busca la ubicación del individuo en este contexto complejo y explicitó los principios políticos de una sociedad libre. Sin duda, es un libro sobre el que el paso del tiempo ha hecho una mella mayor. A mi juicio, aporta menos elementos que *Concept of the Corporation*, una de sus obras señeras, para reconstruir la evolución del pensamiento de nuestro autor, que, como hemos visto, le llevaron desde planteamientos sociológicos y de filosofía política al estudio sistemático de la gerencia, de la administración y dirección de empresas.

Como sostiene Ronald S. Ritchie<sup>26</sup>, Drucker elabora una concepción del 'management'

como parte integral de su discurso intelectual sobre la naturaleza de la sociedad moderna y de las fuerzas que en ella influyen. Esta podría ser una clave para entender cómo sus libros sobre análisis social y en cierto modo filosóficos se hayan casi alternado con sus obras sobre economía y dirección de empresas. Así, *The New Society* (1950), está precedida por *Concept of the Corporation* (1946) y seguida por *The Practice of Management* (1954).

Una lectura de *The New Society* hecha desde finales de los años noventa no encuentra elementos anticipatorios que no estuvieran ya en su libro de 1946, o los claramente actuales dibujados en *Landmarks of Tomorrow* de 1957, como el surgimiento del trabajador del conocimiento, que desbancaría para siempre al trabajador industrial, que entraría en un segundo plano para encaminarse a desaparecer.

Hoy en día el sector industrial ha dado paso a otros sectores económicos. Las grandes empresas y conglomerados industriales compiten desesperadamente con empresas de tecnología punta y de tamaño medio altamente rentables. Además, desde un punto de vista social, ha surgido con gran empuje el llamado sector de organizaciones, instituciones y empresas sin ánimo de lucro.

## BIBLIOGRAFÍA

### *Publicaciones de Peter F. Drucker*

#### Libros

1933 *Friedrich Julius Stahl, Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, Mohr, Tuebingen, 1933.

1939 *The End of Economic Man*, John Day Co., New York, 1939. Reedición Transaction Publishers, New Brunswick, 1995.

1942 *The Future of Industrial Man*, John Day Co., New York, 1942. Reedición Transaction Publishers, New Brunswick, 1995.

1946 *Concept of the Corporation*, John Day Co., New York, 1946. Reedición Transaction Publishers, New Brunswick, 1993.

1950 *The New Society*, Harper & Row, New York, 1950. Reedición: Transaction Publishers, New Brunswick, 1993.

1954 *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.

1957 *America's Next Twenty Years* (colección de artículos), Harper & Row, New York, 1957.



1957 *The Landmarks of Tomorrow*, Harper & Row, New York, 1957. Reedición Transaction Publishers, New Brunswick, 1996.

1964 *Managing for Results*, Harper & Row, New York, 1964.

1967 *The Effective Executive*, Harper & Row, New York, 1967.

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

1970 *Technology, Management and Society* (colección de artículos), Harper & Row, New York, 1970.

1971 *Men, Ideas and Politics* (colección de artículos), Harper & Row, New York, 1971.

1971 *The New Markets, and other Essays*, Heinemann, London, 1971.

1973 *Management: Tasks -Responsabilities - Practices*, Harper & Row, New York, 1973.

1976 *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper & Row, New York, 1976.

1977 *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, Harper's College Press, New York, 1977.

1979 *Adventures of a Bystander*, Harper & Row, New York, 1979.

1980 *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, 1980.

1981 *Toward the Net Economics, and other Essays*, Harper & Row, New York, 1981.

1982 *The Changing World of the Executive*, Times Books, New York, 1982.

1982 *The Last of All Possible Worlds: A Novel*, Harper & Row, New York, 1982.

1984 *The Temptation to Do Good*, Heinemann, London, 1984.

1985 *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 1985.

1986 *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today*, Truman Talley Books, New York, 1986.

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

1990 *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*, HarperCollins, New York, 1990.

1991 *Drucker in the "Harvard Business Review" 1963-1989* (colección de artículos), Harvard Business School Press, 1991.

1991 *Our Changing Economic Society: The Best of Drucker's Thinking on Economic and Societal Change* (colección de artículos), Harper Collins, Keystone, 1991.

1992 *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Dutton, New York, 1992.

1992 *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, New York, 1992.

1993 *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, New Brunswick, 1993.

1995 *Managing in a Time of Great Change*, New York, Truman Talley Books/Dutton, 1995.

1996 *The Pension Fund Revolution*, Transaction Publishers, New Brunswick, 1996.

1997 *Drucker on Asia: The Drucker-Nakauchi dialogue*, Butterworth-Heinemann, New York, 1997.

1998 *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1998.

### **Colaboraciones en libros**

1961 *Power and Democracy in America* (editado por P. Drucker), University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1961.

1969 *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today* (editada por P. Drucker), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.

1990 *Drucker, Ohmae, Porter & Peters: Management Briefings from the Economist Conferences*, The Economist Publications, 1990.

1991 *Creative management*, Sage Publications Ltd., London 1991.

1991 *Human resource strategies*, Sage Publications, London 1991.

1992 *Frontiers of leadership: An essential reader*, Blackwell Publishers, London 1992.

1994 *Command performance: The art of delivery quality service*, Harvard Business School Press, Cambridge 1994.

1994 *How to Assess your Nonprofit Organization with Peter Drucker's Five most Important Questions: User Guide for Boards, Staff, Volunteers, and Facilities*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.



1994 *Management of non-profit organization*, The International Library of Management, New York 1994.

1995 *Career Satisfaction and Success: A Guide to Job and Personal Freedom*, Haldane, Bernard, Rev/Enl Jist Works, 1995.

1995 *Power performance and ethics in the boardroom: Key articles from "Director"*, The International Library of Management, New York 1995.

1995 *Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

1995 *The evolving global economy: Making sense of the New World Order*, Harvard Business School Press, Cambridge 1995.

1996 *Fast forward: the best ideas on managing business change*, Harvard Business School Press, Cambridge 1996.

1996 *The leader of the future: new visions, strategies and practices for the new era*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

1996 *Total quality management: A total quality approach, management skills*, New York 1996.

1997 *Juran: a lifetime of influence*, John Wiley and Sons, New York 1997.

## Artículos

1941 "What Became of the Prussian Army", *Virginia Quarterly Review*, enero 1941.

1943 "Meaning and Function of Economic Policy Today", *Review of Politics*, abril 1943.

1943 "Keynes, White and Postward Currency", *Harper's*, julio 1943.

1946 "Exit King Cotton", *Harper's*, mayo 1946.

1946 "Who Should Get a Raise and When?", *Harper's*, marzo 1946.

1946 "Way to Industrial Peace", *Harper's*, enero 1946.

1947 "Henry Ford: Success and Failure", *Harper's*, julio 1947.

1948 "Key to American Politics: Calhoun's Pluralism", *Review of Politics*, octubre 1948.

1949 "The Unfashionable Kierkegaard", *Sewanee Review*, octubre 1949.

1949 "Function of Profits", *Fortune*, marzo 1949.

1950 "Are We Having Too Many Babies?", *Saturday Evening Post*, 6 de mayo 1950.

1950 "Mirage of Pensions", *Harper's*, febrero 1950.

1951 "Labor in Industrial Society", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, marzo 1951.

1952 "How to Be an Employee", *Fortune*, mayo 1952.

1952 "Myth of American Uniformity", *Harper's*, mayo 1952.

1952 "Productivity is an Attitude", *Nation's Business*, abril 1952.

1952 "Frontier for This Century", *Harper's*, marzo 1952.

1953 "The Liberal Discovers Big Business", *Yale Review*, junio 1953.

1953 "Today's Young People: More Responsible Than You Were", *Nation's Business*, junio 1953.

1953 "The Employee Society", *American Journal of sociology*, enero 1953.

1953 "The American Genius is Political", *Perspectives U.S.A.*, 1953.

1956 "Integration of People and Planning", *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre 1956.

1956 "Organized Religion and the American Creed", *Review of Politics*, julio 1956.

1956 "American Becomes a Have-Not Nation", *Harper's*, abril 1956.

1958 "Business Objectives and Survival Needs", *Journal of Business*, abril 1958.

1958 "Marketing and Economic Development", *Journal of Marketing*, enero 1958.

1959 "Work and Tools", *Technology and Culture*, invierno 1959.

1959 "Long-Range Planning", *Management Science*, abril 1959.

1959 "Potentials of Management Science", *Harvard Business Review*, enero 1959.

1960 "Politics for a New Generation", *Harper's*, junio/agosto 1960.

1961 "The Technological Revolution, Notes on the Relationship of Technology, Science and Culture", *Technology and Culture*, otoño 1961.

1961 "The Art of Being an Effective President", *harper's*, enero 1961.

1961 "The Baffled Young Men of Japan", *Harper's*, enero 1961.

1962 "Economy's Dark continent", *Fortune*, abril 1962.



1963 "Japan Tries for a Second Miracle", *Harper's*, marzo 1963.

1963 "Big Business and the National Purpose", *Harvard Business Review*, enero 1963.

1963 "Twelve Fables of Research Management", *Harvard Business Review*, enero 1963.

1964 "If I were a Company President", *Harper's*, abril 1964.

1964 "Care and Feeding of the Profitable Products", *Fortune*, marzo 1964.

1965 "Is Business Letting Young People Down?", *Harvard Business Review*, noviembre 1965.

1965 "Crash Next Year?", *Harper's*, junio 1965.

1965 "American Directions: A Forecast", *Harper's*, febrero 1965.

1965 "Automation is Not the Villain", *Times Magazin*, 10 de enero, 1965.

1966 "How to Manage your Time", *Harper's*, diciembre 1966.

1966 "Notes on the New Politics", *The Public Interest*, verano 1966.

1966 "This Romantic Generation", *Harper's*, mayo 1966.

1966 "The First Technological Revolution and Its Reasons", *Technology and Culture*, primavera 1966.

1967 "Frederick W. Taylor, The Professional Management Pioneer", *Advanced Management Journal*, octubre 1967.

1968 "On the Economic Basis of American Politics", *The Public Interest*, invierno 1968.

1968 "Worker and Work in the Metropolis", *Daedalus*, otoño 1968.

1969 "Management's New Role", *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre 1969.

1969 "The Owner and Future Manager", *Management Today*, mayo 1969.

1969 "The Sickness of Government", *Nation's Business*, marzo 1969.

1971 "The Surprising Seventies", *Harper's*, julio y septiembre 1971.

1971 "What We Can Learn From Japanese Management", *Harvard Business Review*, marzo 1971.

1972 "The Decision Process — No Room for Cobwebs", *Modern Office Procedures*, diciembre 1972.

1972 "The Concept of the Corporation", *Business & Society Review*, otoño 1972.

1972 "Utilize Strength and Neutralize Weakness", *Modern Office Procedures*, septiembre 1972.

1972 "How Best To Protect The Environment", *Reader's Digest*, marzo 1972.

1973 "Beyond Stick and Carrot — Hysteria over the Work Ethic", *Psychology today*, noviembre 1973.

1974 "How to Make the Presidency Manageable", *Fortune*, noviembre 1974.

1974 "Multinationals and Developing countries: Myths and Realities", *Foreign Affairs*, octubre 1974.

1974 "New Challenges for Management", *International Management*, enero 1974.

1974 "New Templates for Today's Organizations", *Harvard Business Review*, enero/febrero 1974.

1975 "How to Make the Presidency Manageable", *fortune*, noviembre 1975.

1975 "Managing the Knowledge Worker", *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 1975.

1975 "MBO-Tool or Master", *Federal Accountant*, septiembre 1975.

1975 "Six Durable Economic Myths", *Wall Street Journal*, 6 septiembre 1975.

1975 "The Delusion of 'Profits'", *Canadian Business*, abril 1975.

1976 "The Bored Board", *Wharton Magazine*, otoño 1976.

1976 "'Trustees' Won't Satisfy Demands of 'Pensions-fund Socialism' — Entrepreneurial Investors Needed", *Pensions & Investments*, 7 de junio 1976.

1976 "The Coming Rediscovery of Scientific Management", *Conference Board Record*, junio 1976.

1976 "Peter Drucker Puts Caliber on 'Pensions-fund Socialism' and Predicts its Impact", *Pensions & Investments*, 10 de mayo 1976.

1976 "Role of Management, Bank Trust-Departments Studied as Drucker Views 'Pensions-fund Socialism'", *Pensions & Investments*, 24 mayo 1976.

1976 "What Results Should you Expect — A User's Guide to MBO", *Public Administration Review*, enero/febrero 1976.

1976 "6 Durable Economic Myths", *Arthur Andersen Chronicle*, enero 1976.



1977 "How to Manage your Boss", *Journal of Accountancy*, noviembre 1977.

1978 "The Price of Success-Japan Revisited", *Across the Board*, agosto 1978.

1978 "Flexible-Age Retirement", *Industry Week*, 15 de mayo 1978.

1978 "Japan: The Problems of Success", *Foreign Affairs*, abril 1978.

1979 "To Make Human Strength Productive", *Modern Office Procedures*, diciembre 1979.

1979 "The Beginnings of the Top", *Modern Office Procedures*, noviembre 1979.

1979 "Japanese Define, then Decide", *Modern Office Procedures*, octubre 1979.

1979 "Managing the Knowledge Worker", *Modern Office Procedures*, septiembre 1979.

1979 "More than Making a Living", *Modern Office Procedures*, agosto 1979.

1979 "The Ethics of Responsibility", *Modern Office Procedures*, junio 1979.

1979 "Employment, Incomes, and Benefits", *Modern Office Procedures*, mayo 1979.

1979 "Work and Worker: Success Stories", *Modern Office Procedures*, abril 1979.

1979 "Using Resources and Capital", *Modern Office Procedures*, marzo 1979.

1979 "The Dimensions of Management", *Modern Office Procedures*, enero 1979.

1980 "Japan Gets Ready for Tougher Times", *Fortune*, 3 noviembre 1980.

1980 "How to Manage in Turbulent Times", *Canadian Business*, mayo 1980.

1980 "Management Loses its Power Base", *Industry Week*, 12 mayo 1980.

1980 "Economic Erases National Boundaries", *Industry Week*, 28 abril 1980.

1980 "Managing of Tomorrow-Managing in Turbulent Times", *Industry Week*, 14 abril 1980.

1980 "The Deadly Sins in Public Administration", *Public Administration Review*, marzo/abril 1980.

1980 "Planning for 'Redundant' Workers", *Personal Administrator*, enero 1980.

1980 "Toward the Next Economics", *Public Interest*, 1980.

1981 "Ethical Chic", *Forbes*, 14 septiembre 1981.

1981 "The Changing Labor Force", *Modern Office Procedures*, julio 1981.

1981 "Managing for Tomorrow", *Modern Office Procedures*, junio 1981.

1981 "Managing the Fundamentals", *Modern Office Procedures*, mayo 1981.

1981 "What Is 'Business Ethics'?", *Public Interest*, primavera 1981.

1981 "Behind Japan's Success-Defining Rules for Managing in a Pluralist Society", *Harvard Business Review*, enero/febrero 1981.

1981 "Peter Drucker on the Automotive Industry", *World*, 1981.

1982 "The Shape of Industry to Come", *Industry Week*, 11 enero 1982.

1983 "Pension Plan Power Must Be Grounded in its Constituency", *Pensions & Investment Age*, 31 octubre 1983.

1983 "Schumpeter and Keynes Wagnerian Vision", *Forbes*, 23 mayo 1983.

1984 "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, invierno 1984.

1984 "Beyond the Bell Breakup", *Public Interest*, otoño 1984.

1984 "Good Works and Good Business", *Across the Board*, octubre 1984.

1984 "Our Entrepreneurial Economy", *Harvard Business Review*, enero/febrero 1984.

1985 "Creating Strategies of Innovation", *Planning Review*, noviembre 1985.

1985 "Principles of Successful Innovation", *Research Management*, septiembre/octubre 1985.

1985 "How to Make People Decisions", *Harvard Business Review*, julio/agosto 1985.

1985 "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, mayo/junio 1985.

1985 "A Prescription for Entrepreneurial Management", *Industry Week*, 29 de abril 1985.

1985 "The Entrepreneurial Society", *Industry Week*, 18 febrero 1985.

1986 "Corporate Takeovers — What Is to Be done?", *Public Interest*, invierno 1986.

1986 "The Hanged World Economy", *Foreign Affairs*, primavera 1986.



1986 "Management: Learning to Face New Challenges (Part 4)", *Modern Office Technology*, abril 1986.

1986 "Innovation Is in the Air", *Modern Office Technology*, marzo 1986.

1986 "Principles of Innovation: The Do's and Don'ts", *Modern Office Technology*, febrero 1986.

1986 "Innovation by Design", *Modern Office Technology*, enero 1986.

1987 "Keeping U.S. companies Productive", *Journal of Business Strategy*, invierno 1987.

1987 "Social Innovation — Management's New Dimension", *Long Range Planning*, diciembre 1987.

1987 "Japan's Choices", *Foreign Affairs*, verano 1987.

1987 "The Poverty of Economic Theory", *New Management*, verano 1987.

1987 "Management: The Problems of Success", *Academy of Management Executive*, febrero 1987.

1988 "Teaching the Work of Management", *New Management*, otoño 1988.

1988 "Management and the World's Work", *Harvard Business Review*, septiembre/octubre 1988.

1988 "Managing in the '90s: tomorrow's Restless Managers", *Industry Week*, 18 abril 1988.

1988 "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review*, enero/febrero 1988.

1989 "Peter Drucker's 1990s: The Future that Have Already Happened", *Economist*, 21 octubre 1989.

1989 "Reinventing Unions", *Across the Board*, septiembre 1989.

1989 "What Business Can Learn from Nonprofits", *Harvard Business Review*, julio/agosto 1989.

1989 "The World According to Drucker", *Business Month*, mayo 1989.

1989 "The Post-Business Knowledge Society Begins", *Industry Week*, 17 abril 1989.

1989 "Peter Drucker Asks: Will Unions Ever Again Be Useful Organs of Society?", *Industry Week*, 20 marzo 1989.

1990 "The Emerging Theory of Manufacturing", *Harvard Business Review*, mayo/junio 1990.

1990 "Tomorrow & Tomorrow & Tomorrow", *Across the Board*, enero/febrero 1990.

1991 "What does it All Mean?", *Across the Board*, diciembre 1991.

1991 "The New Productivity Challenge", *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre 1991.

1991 "Reckoning with the Pension fund revolution", *Harvard Business Review*, marzo/abril 1991.

1992 "Beyond the Blue-Collar Worker", *Modern Office Technology*, diciembre 1992.

1992 "The Accountable School", *Director*, diciembre 1992.

1992 "Focusing on the New World Economy", *Modern Office Technology*, noviembre 1992.

1992 "The Future Already Around Us (Part 1)", *Modern Office Technology*, octubre 1992.

1992 "The Post-capitalist World", *Public Interest*, otoño 1992.

1992 "The New society of Organizations", *Harvard business Review*, septiembre/octubre 1992.

1993 "Professionals' Productivity", *Across the Board*, noviembre/diciembre 1993.

1993 "Tomorrow's Manager", *Success*, octubre 1993.

1993 "Retailing in a Post-capitalist Society, Stores", agosto 1993.

1993 "The End of Japan, Inc.? An Economic Monolith Fractures", *Foreign Affairs*, primavera 1993.

1993 "Plan Now for the Future", *Modern Office Technology*, marzo 1993.

1993 "Seeking Financial Accountability", *Modern Office Technology*, febrero 1993.

1993 "Restructuring Middle Management", *Modern Office Technology*, enero 1993.

1994 "Five Questions", *Executive Excellence*, noviembre 1994.

1994 "The Theory of Business", *Harvard Business Review*, septiembre/octubre 1994.

1994 "Infoliteracy", *Forbes*, 29 agosto 1994.



1994 "Trade Lessons from the World Economy", *Foreign Affairs*, enero/febrero 1994.

1995 "The Information Executives Truly Need", *Informationweek*, 1 mayo 1995.

1995 "Rethinking Work", *Executive Excellence*, febrero 1995.

1995 "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, enero/febrero 1995.

"The Origins and Development of Human Resource Management", *Academy of Management Journal*, 1995.

1996 "Not Enough Generals Were Killed!", *Forbes Asap*, p: 104, abril 1996.

1996 "Non-Profit Pioneers", *Executive Excellence*, Vol: 13, 8, p: 5, agosto 1996.

1996 "Leaders Are Doers", *Executive Excellence*, Vol: 13, 4, p. 8, abril 1996.

1996 "Innovation imperative", *Executive Excellence*, Vol: 13, 12, p: 7-8, diciembre 1996.

1997 "My life as a knowledge worker", *Inc*, Vol: 19, 2, Febrero 1997.

1997 "Toward the New Organization", *Executive Excellence*, Vol: 14, 2, p. 7, febrero 1997.

1997 "It's Never Too Late...", *Across the Board*, p. 11, mayo 1997.

1997 "The global economy and the nation-state", *Foreign Affairs*, Vol: 76, 5, p: 159-171, septiembre-octubre 1997.

### **Libros sobre Peter F. Drucker**

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

BONAPARTE, T. H. (ed.), *Peter Drucker, Contributions to Business Enterprise*, New York University Press, New York 1970.

MOHRI, S., *A Study of Druckers Theory of Business Enterprise* (en japonés), Tokyo 1962.

TARRANT, J. J., *Drucker, the Man who Invented the Corporate Society*, Cahnrs Books, Boston 1976.

### **Artículos sobre Peter F. Drucker**

ALTERLUND, B., *Peter F. Drucker*, Wilson Library Bulletin, Enero, 1943.

ANONYMOUS, "Peter Drucker. A new compendium for management", *Business Week*, 9 de Febrero 1974, p: 49-51, 54.

ANONYMOUS, "The Economist review: Peter's principles", *Economist*, Vol: 346, Feb 14, 1998, p: 8-9.

ANONYMOUS, "Peter F. Drucker: A leader who has made a difference", *Strategy & Leadership*, Vol: 24, 3, May/Jun 1996, p: 40.

ANONYMOUS, "Management theorists: Peter Drucker, salvationist", *Economist*, Vol: 333, 1 de Octubre 1994, p: 83.

ANONYMOUS, "According to Peter Drucker", *Forbes*, 29 de Marzo, 1993, p: 90-95.

ANONYMOUS, "Management: The vision thing", *Economist*, Vol: 326, 7803, 20 de Marzo, 1993, p: 96

BENNIS, W., "The Invention of Management", *Directors & Boards*, Vol: 6, 3, Winter 1982, p: 14,21.

BENNIS, W., "The Invention of Management", *Directors & Boards*, Vol: 6, 3, Winter 1982, p: 14, 21.

BOUDREAUX, G., "On Peter Drucker and Managing in Turbulent Times, Part I", *Management Quarterly*, Vol: 25, 3, Fall 1984, p: 37-41.

BOUDREAUX, G., "On Peter Drucker and Managing in Turbulent Times, Part II",

*Management Quarterly*, Vol: 25, 4, Winter 1984, p: 23-28

BROWN, T. L., "Peter Drucker: Managing in a post-capitalist marketplace", *Industry Week*, Vol: 243, 1, 3 de Enero, 1994, p: 12-18.

COLLINS, J., "Setting down the bible on management thinking", *Inc.*, Vol: 18, 18, Diciembre, 1996, p: 56.

COOPER, R. N., "Drucker on Asia: A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi", *Foreign Affairs*, Vol:76, 3, Mayo/Junio, 1997, p: 127-128

FARNHAM, A., "Peter Drucker, with fleas", *Fortune*, Vol: 134, 10, 25 de Noviembre, 1996, p: 169-170.

GAZELL, J. A., "Peter F. Drucker's vision in public management 2000", *International Journal of Public Administration*, Vol: 17, 3,4 de Marzo 1994, p: 675-711.

GENDRON, G., "Flashes of genius", *Inc*, Vol: 18, 7, 1996, p: 30-43.

GORDON, J., "Books: Managing in a Time of Great Change", *Training*, Vol: 33, 1 de Enero, 1996, p: 127-129.

GREENWOOD, R. G., "Management by objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy", *Academy of*



*Management Review*, Vol: 6, 2, Abril, 1981, p: 225-230.

HARRIS, T. G., "The post-capitalist executive: An interview with Peter F. Drucker", *Harvard Business Review*, Vol: 71, 3, Mayo/Junio 1993, p. 114-122.

HEILBRONER, R. L., "When Tomorrow Comes", *New York Times Book Review*, 24 de marzo, 1957.

HELLER, R., "A Tolstoyan view of history", *Management Today*, Enero 1993, p: 60-61.

HICKS, D. R., "Drucker's challenge for CMAs", *CMA Magazine*, Vol: 69, 5, Junio 1995, p: 12-14.

HILL, R., "Peter Drucker defines new frontiers for management", *International Management*, Vol: 31, 7, Julio 1976, p: 10-13.

JOHNSON, M., "Drucker speaks his mind", *Management Review*, Vol: 84, 10, Octubre, 1995, p: 10-14.

KANTROW, A. M., "Why Read Peter Drucker?", *Harvard Business Review*, Vol: 58, 1, Enero/Febrero, 1980, p: 74-82.

KARTEN, H., "Management, Computers and the Information Economy", *Computerworld*, Vol: 14, 20, 19 de Mayo, 1980, p: 1-3.

LAFOLLETTE, W. R; Fleming, R., "The History of Management by Objectives", *CPCU Journal*, Vol: 35, 4, Diciembre, 1982, p: 225-227.

LENZNER, R.; Ebeling, A., "Peter Drucker's picks", *Forbes*, Vol: 160, 3, 11 de Agosto, 1997, p: 97-99.

LENZNER, R.; Ebeling, A., "Drucker's golden rules of giving", *Forbes*, Vol: 160, 3, 11 de Agosto, 1997, p: 99.

LENZNER, R.; Johnson, S. S., "Seeing things as they really are", *Forbes*, Vol: 159, 5, 10 de Marzo, 1997, p: 122-128.

LENZNER, R.; Johnson, S. S., "Born to see; meant to look", *Forbes*, Vol: 159, 5, 10 de Marzo, 1997, p: 127.

LEVINSON, H., "Management-by-objectives — a critique", *Training & Development Journal*, Vol: 26, 4, Abril, 1972, p: 3-9.

LOONEY, J. K., "The Drucker Niche", *Fund Raising Management*, Vol: 22, 9, Noviembre, 1991, p: 46,48

MARCIANO, V. M., "The origing and development of human resourse management", *Academy of Management Journal*, 1995, p: 223-227.

MARGOL, J.; Kleiner, B. H., "New Developments in Effective Time

Management", *Management Decision*, Vol: 27, 5, 1989, p: 28-34.

MERRIDEN, T., "Future imperfect", *Management Today*, Octubre 1997.

MICKLETHWAIT, J.; Wooldridge, A., "Peter Drucker: The guru's guru", *McKinsey Quarterly*, Iss: 3, 1996, p: 144-159.

O'TOOLE, J. et alia, "Peter Drucker: Father of the New Management/Peter Drucker Retrospective", *New Management*, Vol: 2, 3, Winter 1985, p: 4-32.

PEKAR, P., Jr, "My Three Days with Peter Drucker", *Across the Board*, Vol: 29, 12, Diciembre, 1992, p: 22-25.

PETERS, J., "On gurus", *Management Decision*, Vol: 31, 6, 1993, p: 9-13.

POE, R., "Drucker al 73: Revelling in his Role as an Outsider", *International Management*, Vol: 38, 6, Junio, 1983, p: 56-61.

POSPISIL, V., "The first management guru", *Industry Week*, Vol: 247, 4, 16 de Febrero, 1998, p: 66

PRICE, C. R, "Rethinking America / Managing in a Time of Great Change / The Next American Nation", *Journal of Management Consulting*, Vol: 9, 1, Mayo, 1996, p: 62-63.

SKOUSEN, M., "Roaches Outlie Elephants: An Interview with Peter F. Drucker", *Forbes*, Vol: 148, 4, 19 de Agosto, 1991, p: 72-74.

STAMPS, D., "Peter F. Drucker on rethinking and restructuring the organization", *Training*, Vol: 34, 5, Mayo, 1997, p: 113-115.

VERESPEJ, M., "Drucker sours on teams", *Industry Week*, Vol: 247, 7, 6 de Abril, 1998.

WILLIAMS, O. F., "Business Ethics: A Trojan Horse?", *California Management Review*, Vol: 24 4, Verano, 1982, p: 14-24.

WILLMOTT, H., "Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts", *Journal of Management Studies*, Vol: 21, 3, Julio, 1984, p: 349-368.



## 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** “En edad muy temprana supe que era probable que pudiera escribir bien... y que escribir era quizá lo único que podría hacer bien”: Cfr. Peter Drucker, *Adventures of a Bystander* (de la traducción española: *Mi vida y mi tiempo*, C.D.N., Madrid, 1992, p. 33). Se procurarán citar las obras de Peter Drucker por su primera edición en el idioma original. Cuando se utilicen traducciones, se hará constar expresamente.

**2** *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise*, Ed. by Tony Bonaparte & John E. Flaherty, New York University Press, New York 1979, p.6.

**3** “Para Drucker, el management como disciplina pertenece al campo de las ciencias sociales, y no es una asignatura para especialistas limitados, sino una base amplia de conocimientos: ‘Es tan importante saber quién fue Dante o conocer la historia de la técnica, como entender el análisis de regresión estadística’. Y desarrolla este criterio diciendo: ‘El punto principal, diría yo, estriba en que la organización es un fenómeno humano y social, e incluso moral, en efecto. Para mí era bastante obvio que este nuevo fenómeno, esta nueva organización llamada la gran empresa debía considerarse y estudiarse como un fenómeno social y político, que no exclusivamente ‘eco-

nómico’. En contra del planteamiento que prevalece en Occidente desde los tiempos de Maquiavelo, sin embargo, creo necesario subrayar que la esencia de las organizaciones no es el poder, sino la responsabilidad. Ésa es la nota fundamental de mi obra, la que mantengo invariable desde hace más de cuarenta años” (*Los maestros del management*, David Clutterbuck y Stuart Crainer, Barcelona, Grijalbo, 1991, p. 107).

**4** “No podría trabajar en una gran organización. Me aburren mortalmente” (*The Frontiers of Management, Where Tomorrow’s Decisions are Being Shaped Today*, Truman Talley Books, New York, 1986, p. 5).

**5** *Peter Drucker, Contributions to Business Enterprise*, p. 83.

**6** *Peter Drucker, Contributions to Business Enterprise*, p. 273 y ss.

**7** Cfr. Berthold Freyberg, *The Genesis of Drucker’s Thought*, en *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise*, p. 18.

**8** “Ambos trabajos estaban tan errados como era posible. Las premisas eran ‘evidentes por sí mismas’, la matemática impecable y las conclusiones estúpidas; algo que, incluso ahora, de ningún modo es un resultado desco-



nocido en econometría", *Adventures of a Bystander* (traducción española, p. 174).

**9** Peter Drucker, *Fr. J. Stahl, Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung. Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart*, J.C.B. Mohr-Siebeck, Tübingen, 1933.

**10** *Peter Drucker: Contribution to Business Enterprise*, p. 19.

**11** Peter Drucker, *The Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society*, Heinemann. Londres 1968.

**12** *The New Society*, Harper & Row, New York, 1950. Reedición: Transaction Publishers, New Brunswick, 1993, pp. 68 y ss.; *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954, pp. 375 y ss.; *The Frontiers of Management*, pp. 320 y ss.; y *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, New York, 1992, pp. 88 y ss.

**13** *The End of Economic Man. The Origins of Totalitarianism*. Transaction Publishers. New Brunswick 1995. Publicado originalmente por John Day co. New York 1939.

**14** *The Future of Industrial Man.. A Conservative Approach*, Transaction Publishers, New Brunswick, 1995.

Originalmente en John Day co. New York 1942.

**15** *Adventures of a Bystander* (traducción española), p. 147.

**16** Op. cit, p. 280.

**17** Op. cit., pp. 281-282.

**18** Op. cit., p. 283.

**19** Por ejemplo, en un reciente libro escrito por John Micklethwait y Adrian Wooldridge, editores de *The Economist, The Witch Doctors. What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of it*, Londres, 1997 (cfr. p. 77).

**20** Cfr. *Concept of the Corporation*, p. IX.

**21** "Usted ha iniciado —dijo Lewis Jones [Presidente de la Universidad Bennington y amigo personal de Drucker]— una carrera universitaria muy prometedora, como economista o como sociólogo científico. Un libro acerca de una empresa comercial e industrial, concebida como una institución política y social, le perjudicará en ambos campos" (*Adventures of a Bystander*, traducción española, p. 286).

**22** *Concept of the Corporation*, p. XIII.

**23** *Concept of the Corporation*, p. XVII.

**24** *Concept of the Corporation*, pp. 296-297.

**25** *Concept of the Corporation*, pp. 304-305.

Un desarrollo posterior de estas dos ideas puede confrontarse en *The Practice of Management*, capítulos 17 (La estructuración) y 22 (La organización humana para el

desempeño óptimo); y en *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1973, capítulo 21 (El trabajador responsable).

**26** *Peter Drucker, Contributions to Business Enterprise*