



Management y Liderazgo en Peter Drucker

Adelantado a su época, polémico y fundamentalmente pragmático, Peter Drucker fue ya en vida uno de esos gurús reverenciados por casi todos. Partidario de la descentralización de las organizaciones y de dar autonomía a los trabajadores, Drucker se ha convertido en referente sobre los temas más relevantes del mundo empresarial y sus libros, que se repasan en este artículo se anticipan a lo que ocurre en el mercado.

JUAN RIVERA, Socio Director Instituto de Liderazgo
jrivera@institutodeliderazgo.com

Peter Drucker, el “padre fundador” del Management y gran pensador social, ha muerto con casi 96 años. Nació en Viena el 19 de noviembre de 1909 y se doctoró en Derecho Internacional y Público por la Universidad de Frankfurt. Posteriormente trabajó como economista y periodista en Inglaterra hasta que se fue a vivir a los Estados Unidos en 1937. Drucker publicó su primer libro en 1939 “*The end of Economic Man*” y el último (que hacía ya el número 35) en 2002 “*Managing in the Next Society*” en el año 2002.

Fue un adelantado a su época, incluso en estos últimos años, y ha gozado de las ventajas de su educación germano-austriaca y del pragmatismo americano en el que ha desarrollado casi toda su vida profesional. Ha sido el gran innovador en todos los temas del Management moderno, sabiendo combinar al mismo tiempo una solidez académica impresionante con la sencillez y pragmatismo que le caracterizaba. Podríamos decir que Peter Drucker ha sido el gran “gurú” del siglo XX y que lo ha sabido llevar con la sencillez de un hombre normal, de un gran hombre.

Veamos algunos de los conceptos con los que Peter Drucker ha contribuido al Management y al Liderazgo moderno.

FICHA TÉCNICA

Autor: RIVERA, Juan
Título: Management y Liderazgo en Peter Drucker
Fuente: Capital Humano, Nº 195, pág. 38, Enero 2006

Resumen: Conceptos como el de “trabajadores del conocimiento” acuñados por el gurú, la descentralización o la economía global son algunos de los repasados en este artículo por el director del Instituto de Liderazgo. Rivera repasa algunas de las publicaciones más exitosas y renombradas del recientemente fallecido Peter Drucker y expone a través de ellas los avances introducidos por el gurú así como las teorías que han marcado los últimos años en el ámbito empresarial. Drucker pasó casi los últimos 20 años de su vida dedicado de forma prioritaria al mundo de las organizaciones no lucrativas y este es uno de los puntos sobre los que el autor del artículo reflexiona especialmente.

Descriptor: Liderazgo/ Drucker/ Management

“**El fin del hombre económico**”. Este sugerente título de su libro de 1939 le mereció ser elegido miembro de la Asociación Americana de Ciencia Política. En plena fiebre economicista (que perdura en 2005 sobre todo en el entorno europeo), Drucker se atreve a adelantar que el hombre (tanto como consumidor como empleado) funciona por condicionantes no estrictamente económicos. Este pensamiento se solidifica en “El Futuro del Hombre Industrial” (1942), donde ya refleja que “*la empresa es una estructura social que reúne a los seres humanos con el objetivo de satisfacer las necesidades económicas y los deseos de una comunidad*”. Básicamente se crea el Management

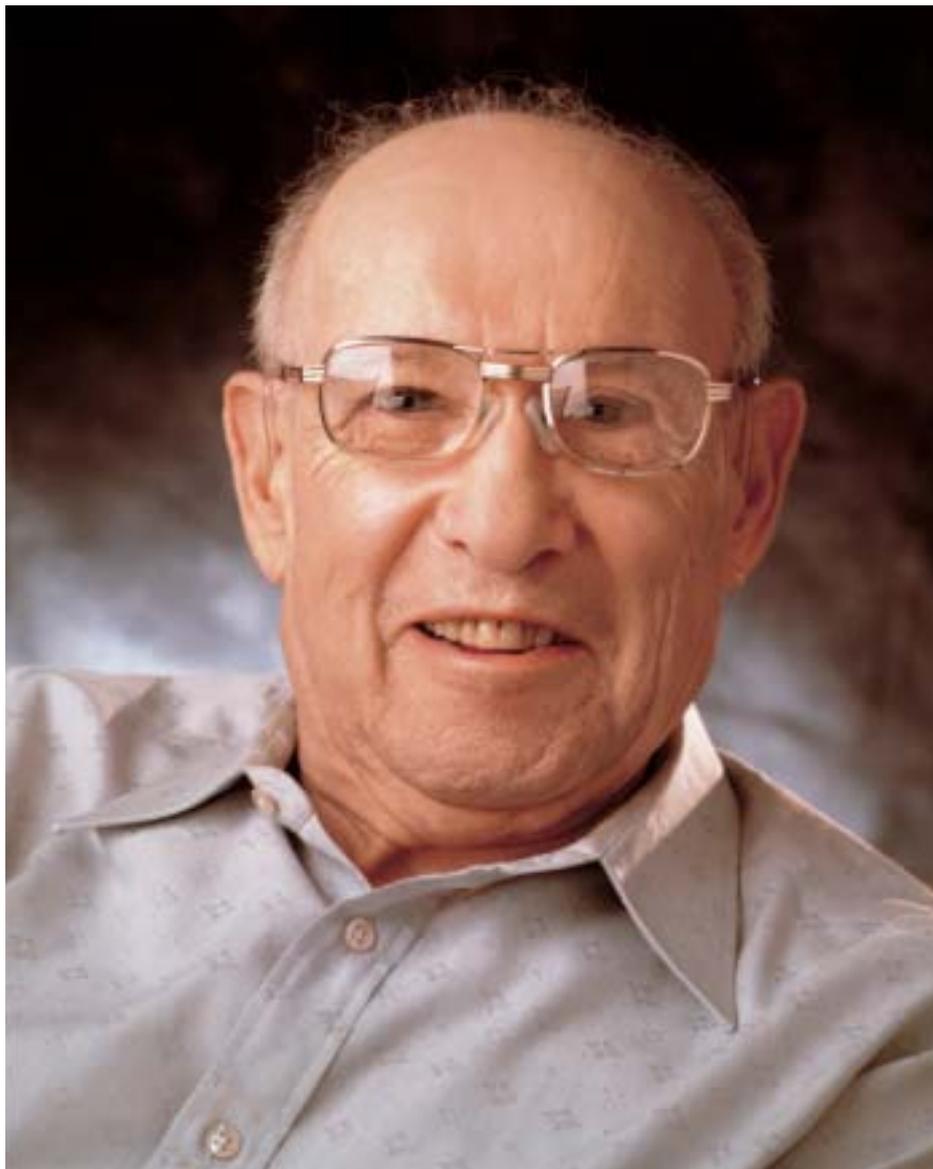
Moderno, fruto de una mezcla de Economía y Sociología, bastante alejada de los planteamientos industriales del Scientific Management

"The Concept of Corporation". En 1946 anticipa ya lo que es la organización del siglo XXI actual, definiendo un modelo social interdependiente (en EE.UU. tras la Segunda Guerra Mundial), periodo en el que las grandes corporaciones jugarán un papel preponderante en su relación con sindicatos y gobiernos. Refuerza el concepto de Management como mezcla de economía y sociología, y ya habla del concepto de la necesidad de implicación social de las organizaciones. Sesenta años después, hablamos de Responsabilidad Social Corporativa.

Empowerment/descentralización. Uno de los primeros trabajos de consultoría de Drucker en Estados Unidos fue asesorar a General Motors en 1944 y 1945 cuando estaba casi al borde de la quiebra GM Sloan. Tras multitud de entrevistas a todos los niveles, Peter recomienda descentralizar a los más bajos niveles y dar autonomía a los trabajadores en el desempeño de su trabajo. Y lo recomienda en 1945. De forma pareja, Peter defiende la necesaria descentralización del poder en las organizaciones.

Economía global. En su libro "The age of discontinuity" (1969), ya descubre las claves de la sociedad moderna, una sociedad global interdependiente, una sociedad pluralista una "sociedad de las organizaciones", que no está basada en el poder, sino en la función, por lo que es fundamental ejercer liderazgo sobre las personas, organizar, fijar tareas y responsabilidades, fijar criterios de medición de resultados, etc.

Trabajadores manuales y del conocimiento. En el mismo libro, Peter Drucker ya distingue entre lo que son los "trabajadores manuales" y "trabajadores del conocimiento" y que los primeros irán reduciendo su papel en las organizaciones futuras y los "*knowledge workers*" lo irán aumentando, siendo los "*managers*" por definición trabajadores de conocimiento. En esta sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, por lo que el liderazgo se vuelve algo fundamental; por otro lado, la organización tiene que crear un entorno exigente que demanda de



En esta sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, por lo que el liderazgo se vuelve algo fundamental.

los trabajadores más que nuevas formas de hacer las cosas, una nueva forma de comprender. Esta definición de "trabajadores del conocimiento" ha dado lugar muy posteriormente a todos los conceptos de Sociedad del Conocimiento y Gestión del Conocimiento que estamos empleando en la actualidad.

Eficacia-Eficiencia. Al hacer la diferencia entre trabajadores manuales y del conocimiento, ya empieza a destacar un concepto clave para el liderazgo. Defiende que los trabajadores manuales se deben centrar en la eficiencia (hacer mejor lo que hacen), mientras que los "*knowledge workers*" deben hacerlo en la eficacia (hacer lo correcto, lo que hay que hacer). A través de toda su obra se ve una

Drucker: Los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas y el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte

clara insistencia en este aspecto. El desarrollo de la importancia de la eficacia en Drucker sirvió para el desarrollo de conceptos relacionados como la visión y la misión organizativa, que no son más que centrarse en lo que tiene que hacer y no simplemente en ser más "eficiente". En 1968 lo resume en una simple frase: "*Al ejecutivo se le paga por ser eficaz*", por tomar las decisiones acertadas y llevar a la organización a hacer lo que tiene que hacer y no simplemente a mejorar lo que se está haciendo. En 1985 dice "la eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona,



Drucker: "Los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas, por lo que el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte".

el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad moderna". La eficacia (la visión, la misión) es el centro de la actividad organizativa moderna y del liderazgo.

Liderazgo. Drucker siempre ha insistido en que los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas y en que el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte. Defendía que el liderazgo habitualmente surgía de un compromiso de servir a los demás en vez de a uno mismo. Ya en su libro "*The Effective Executive*" (1985), indicaba que la efectividad surgía de la pregunta, "¿cómo puedo servir mejor a los demás? En dicho libro, refleja el pensamiento sobre el poder desde la escuela griega hasta Maquiavelo y lo hace en la educación que tiene que recibir el directivo moderno de las organizaciones. También es crucial para comprender las claves de la gestión del poder y la autoridad en las organizaciones modernas. Teniendo como base su sólido modelo de Management y su conocimiento del funcionamiento social de las organizaciones, sienta las bases del conocimiento moderno del liderazgo en las organizaciones.

Su enfoque en la eficacia en los ejecutivos, su orientación a la responsabilidad de las organizaciones así como el desarrollo de las personas como pieza clave en las organizaciones (ya lo dijo en 1942) hacen de él un pilar para entender los planteamientos modernos de liderazgo en las organizaciones. Adicionalmente, su amplio trabajo en organizaciones no lucrativas nos enriquece en el entorno lucrativo para comprender las bases del funcionamiento de las personas en organizaciones. También ha sido un gran revolucionario diciéndonos que hay que ir a favor de la corriente, no en contra como muchos otros defienden. Nos tenemos que centrar en la energía, apoyando donde fluye y desarrollándola. Los últimos modelos de Senge (Presence) nos van ahora dirigiendo hacia esa línea, fluye con la energía positiva que existe en las organizaciones, haz que los problemas se minimicen a través de la energía de los éxitos.

Formación directiva. Este gran pensador social siempre ha sido muy crítico con la educación que se imparte en la gran mayoría de los sistemas públicos occidentales. Considera que es una "educación de mínimos", con

Fue el primero en resaltar el papel del cliente como centro de la actividad empresarial, cuando todavía se estaba centrado en la tarea productiva y progresivamente el enfoque fue en el producto

la que nos centramos en desarrollar a los "peores" y simplemente aceptar a los mejores. En una charla entre Drucker y Senge, éste último, confirmando el criterio de Drucker, resalta su preocupación como profesor universitario por quien no presta atención en sus clases, haciendo que el nivel de éstas sea inferior, y que sólo cuando somos capaces como profesores o formadores de enfocarnos en quien quiere aprender y desarrollarse es cuando el nivel de la clase aumenta significativamente. Igualmente pasa en la formación de directivos. Que nos centramos en resolver los problemas que tenemos con algunos directivos y no hay tiempo para apoyar y desarrollar a los directivos de alto potencial que tenemos en nuestras organizaciones.

Problemas y oportunidades. Es especialmente crítico con la educación tradicional en las escuelas de negocios. Fruto de los planteamientos básicos educativos, se intenta formar a los ejecutivos en la "resolución de problemas", en vez de en la "búsqueda de oportunidades". La realidad nos dice que los ejecutivos en los años 80 y 90 se han desarrollado como excelentes "managers", encargados de planificar, organizar y resolver problemas, pero que sólo han contribuido a la "eficiencia" (hacer mejor las cosas) y no a la "eficacia" (hacer lo correcto). Drucker nos dice que, como el cambio, la gran mayoría de los problemas importantes no se resuelven, sino que como máximo se sobreviven y que la clave no es resolver problemas, sino hacer que no sean importantes ya que el éxito, el enfoque en las oportunidades, hace que los problemas sean menos importantes. Una de las anécdotas que más me ha llamado su atención es aquella que le contó Watson, el Presidente de IBM cuando ésta se creó, cuando le dijo que habían fabricado los dos primeros ordenadores que IBM fabricó y que nadie los quiso comprar. Estaban ya casi dispuestos a cerrar la empresa, pero su esposa le animó a acudir a una ce-

na social; en dicha cena, Watson se sentó junto a una mujer que le preguntó a qué se dedicaba y qué era eso de los ordenadores. Inmediatamente la señora le dijo que le hacían falta dos ordenadores. Se encargada de la Librería del Congreso y le hacía falta para organizar los libros cuando IBM se había centrado en su uso en contabilidad. En el enfoque en los problemas no nos deja ver las oportunidades constantes que están a nuestro alrededor.

Marketing. Una de las áreas de contribución de Drucker a las que, tal vez, menos atención se le ha prestado ha sido en el Marketing. Fue el primero en resaltar el papel del cliente como centro de la actividad empresarial, cuando todavía se estaba centrado en la tarea productiva y progresivamente el enfoque fue en el producto. Puso al cliente como centro e introdujo un concepto que sólo ahora empezamos a entrever como clave en la actividad empresarial: la creación de valor como pilar en la relación con el cliente. Con sólo esas dos palabras, cliente y valor, sentó las bases del Marketing moderno. En varios de sus últimos escritos y publicaciones, nos insiste en volver a los parámetros básicos; nos fuerza a recordar que casi todos los datos de mercado son dependientes de los datos demográficos básicos; nuestra concentración en la micro-segmentación y el marketing uno-a-uno, a veces, nos hacen olvidar una simple verdad: miremos a los grandes parámetros, que el resto son detalles.

Se puede hacer un marketing muy sofisticado, que si los datos demográficos no te apoyan, difícilmente tendrás éxito y también lo opuesto, si se está en un área de mercado de alto crecimiento futuro, muy fácilmente se tendrá éxito, aunque no desarrolles un marketing de calidad. Y anticipa que la clave del éxito organizativo es comprender bien los movimientos demográficos, no sólo como simples datos cuantitativos de mercado sino como evolución y cambio de los planteamientos sociales en los que vivimos (datos cualitativos). Estamos viendo ahora en Europa la trascendencia que los movimientos demográficos tienen en la dinámica de nuestras sociedades presentes y futuras.

Innovación y creatividad. Drucker empieza ya en 1957 en su "The Landmarks of tomorrow" a delimitar un nuevo mundo. El sub-



título de su libro es "Informe sobre un Mundo Post-moderno" defiende que se ha cambiado de una visión básicamente cartesiana del mundo, caracterizado por el mecanicismo a un universo de modelos, fines y procesos. En este libro se habla de la empresa comercial, no desde el punto de vista del todo como la suma de las partes, sino mediante la contemplación del todo. Define la innovación como un cambio sistemático organizado con un fin, fuente de una renovada capacidad de acción impulsada por una capacidad de visión también renovada.

Sus ideas sobre innovación y creatividad finalmente se plasman en "Innovation & Entrepreneurship" (1986). Decía ya en 1957 que *"la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes que de la causalidad o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana"*. En un simple artículo de diez páginas en la *Harvard Business Review*, titulado "The Discipline of Innovation" (1998) es capaz, con su habitual capacidad de síntesis, de resumir casi todas las claves de los procesos de innovación y creatividad. Se trata de una publicación que probablemente no haya podido ser superada por ningún otro hasta el momento.

Cambio. En "The age of Discontinuity" (1969) con el subtítulo de "Guías para una Sociedad Cambiante", refleja su pensamiento social. No proyecta tendencias, sino que nos incita a cuestionarnos qué hacer hoy para construir el mañana. Su enfoque sobre el cambio siempre ha sido constructivo, no reparador. Defiende que el cambio no se puede gestionar, pero que uno se puede adelantar a él y analiza cómo beneficiarse del mismo. En una conversación con Peter Senge (Change Leaders), pone el ejemplo de Internet. Nadie lo predijo y probablemente nadie acierte en su futuro, pero muchos se beneficiarán del mismo si están dispuestos a asumir una serie de riesgos, no planeados ni estructurados.

"¿Cómo una organización se enfrenta a cambios rápidos?" Lo primero es aceptar que se tienen que enfrentar con él y no creer que esto es algo que se puede hacer a última hora del viernes. Segundo, crear receptividad.

Y sólo hay una manera de hacerlo: construir "el abandono organizado" en su sistema.

"Abandono organizado". Las organizaciones para afrontar los cambios tienen que abandonar productos, proyectos y actividades. Ya en "The Age of Discontinuity" (1969) anticipa que "la decisión de qué abandonar es con mucho la más importante y la más descuidada". El abandono organizado es la planificación consciente de lo que tiene que dejar de hacer, de los productos que hay que abandonar, de las fábricas y procesos que hay que eliminar. Hay una gran tendencia "conservacionista" en las organizaciones a seguir haciendo lo que siempre se ha hecho, y ése es el gran lastre para construir el futuro, para beneficiarse de los cambios. La pregunta de Drucker es simple: cualquier organización cada tres años debe cuestionarse todo lo que hace como si fuese nuevo y preguntarse "¿si este producto o proceso fuese nuevo lo lanzaríamos al mercado, lo desarrollaríamos? Si la respuesta es no, ya es muy tarde, es un lastre para el futuro que hay que abandonar para centrarse en las oportunidades. Y no hace falta ningún estudio complejo, es puro sentido común, con decisiones que se pueden tomar rápidamente.

Sólo podemos afrontar problemas y cambios centrándose en las oportunidades, y en los éxitos buscados y en los inesperados. Haciendo eso se reduce significativamente la importancia de los problemas y las consecuencias negativas de las incertidumbres de los cambios. Para poder enfocarse en oportunidades y éxitos hay que dejar de hacer cosas, abandonar productos y procesos, y centrarse en los éxitos.

Confianza. Hace una distinción muy simple pero muy relevante de las repercusiones en las personas de los procesos de cambio. Defiende que ellas no tienen miedo de los cambios, sino que les preocupa las repercusiones personales que tendrán dichos cambios

La gestión de la confianza se convierte en un elemento táctico fundamental para gestionar no sólo los continuos procesos de cambios sino la gestión de personas y el liderazgo organizativo en general



Cuando eliminamos la variable de retribución como el vínculo de las personas a las organizaciones es cuando vemos el funcionamiento real de las personas

y especialmente las incertidumbres asociadas en dichos procesos. Se tiende a pensar que las personas están estresadas porque hay demasiado cambio. Sin embargo, él cree que eso no es cierto y que las personas se estresan porque están profundamente intranquilos con lo que están haciendo. No porque hay demasiado cambio.

Hay un principio en biología sobre la historia y evolución de las especies, que señala que "la Historia es un proceso de transformación a través de la conservación". Algo parecido ocurre en las organizaciones. Tienen que estar en procesos de cambios continuos, pero hay que garantizar la conservación de algo. Ese "algo" son los principios organizativos subyacentes (la misión, los valores); y hay que generar sistemas y procesos que garanticen que dichos principios subyacentes se mantengan en la organización. La consecuencia significativa de la implantación efectiva de estos principios básicos gestores (misión y valores ante una visión subyacente) genera procesos de Confianza (Trust) en las personas de las organizaciones. La gestión de la confianza se convierte en un elemento táctico fundamental para gestionar no sólo los continuos procesos de cambios sino la gestión de personas y el liderazgo organizativo en general.

Áreas no lucrativas. Peter Drucker pasó casi los últimos 20 años de su vida dedicado de forma prioritaria al mundo de las organizaciones no lucrativas y en múltiples instancias ha afirmado haber aprendido mucho más de la gestión de las organizaciones no lucrativas que de las lucrativas. Es obvio que las no

lucrativas todavía tienen que mejorar mucho en "management", en procesos de marketing, financieros, logísticos y demás, pero también es verdad, al menos para él, que estas organizaciones no lucrativas tienen que gestionar, por necesidad, personas de formas muy propias para las organizaciones modernas. Básicamente, en las organizaciones no lucrativas, las personas están porque quieren estar, porque se identifican con una causa común; el componente retributivo o desaparece o no es claramente el elemento determinante.

Cuando eliminamos la variable de retribución como el vínculo de las personas a las organizaciones, cuando le damos la libertad "real" de que estén o se vayan a tenor de sus propias motivaciones, es cuando vemos el funcionamiento real de las personas. Las entidades no lucrativas tienen que generar para subsistir un claro "sentido" (visión y misión); organizativo (salvar vidas, ayudar a..., contribuir a..., mejorar el..., desarrollar el...), en definitiva, algo que le dé el sentido y que sea el elemento rector del funcionamiento de las personas en dichas organizaciones. Cuando esto está claro, el resto es mucho más simple. Hay que centrarse en desarrollar todo en la organización alrededor de la misión organizativa para que todos estén alineados (estratégicamente) pero fundamentalmente que estén motivados, satisfechos y que estén dispuestos a dar más que las personas en otras organizaciones (compromiso), lo que genera una clara ventaja competitiva.

Drucker ha muerto. Con él se ha ido el padre del Management moderno. Ha muerto un gran hombre, pensador y sociólogo que siempre ha sabido anticiparse a sus tiempos y que ha sido capaz de transmitir sus conocimientos con la humildad del gran hombre; sus grandes dotes de comunicación siempre han reflejado su personalidad: agudo, con gran sentido del humor y haciendo parecer simples grandes conceptos revolucionarios para nuestra sociedad y nuestras organizaciones. Drucker no está pero su legado se mantendrá durante varias generaciones.

D.N. Jackson decía que "el tamaño de un líder viene determinado por la profundidad de sus convicciones, la altura de sus ambiciones, la amplitud de su visión y el alcance de su amor". Se ha ido Drucker, y con él un gran líder. ▲

Jackson: "El tamaño de un líder viene determinado por la profundidad de sus convicciones, la altura de sus ambiciones, la amplitud de su visión y el alcance de su amor"