
JORGE IVÁN GÓMEZ-OSORIO

Peter Ferdinand Drucker es considerado el padre del *management*, el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Fue consultor y profesor de negocios, y abogado de carrera. Además fue un escritor prolífico: publicó más de treinta libros, traducidos a más de 30 idiomas, de los cuales se han vendido millones de copias. A esto se le agrega más de un centenar de artículos en revistas de dirección y negocios.

Drucker nació en Viena, Austria, el 19 de noviembre de 1909. Creció en un ambiente rico en experiencias intelectuales, culturales y académicas debido a las animadas reuniones y veladas que se organizaban en casa de sus padres (Adolph y Caroline). En ellas participaron influyentes políticos, economistas, músicos, escritores y científicos de la Austria de comienzos del siglo XX. Dedicó sus primeros años académicos al campo del derecho, especialmente al derecho internacional, aunque desempeñó diversas y muy variadas actividades. Entre ellas, el periodismo en medios locales impresos de Austria. Más tarde trabajó en distintas empresas y sectores en cargos menores. En 1933 se trasladó a Inglaterra, en un momento en que en Alemania se afianzaban el liderazgo de Adolf Hitler (1889-1945) y el movimiento del Tercer Reich; posteriormente, en 1937, como consecuencia de la guerra, emigró a los Estados Unidos.

Durante esta primera etapa, Drucker forjó su carácter académico e intelectual gracias a la influencia de varios autores contemporáneos. Desde el punto de vista filosófico, se interesó profunden-

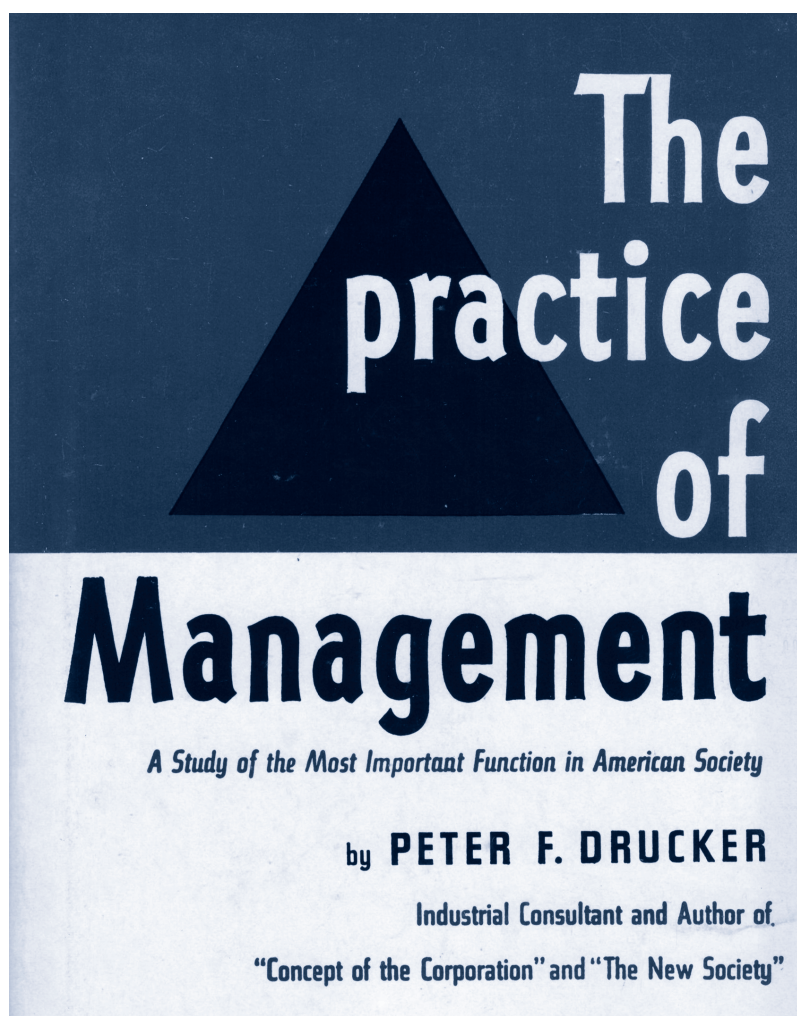
te en las ideas del escritor danés Søren Kierkegaard. Más tarde, en Inglaterra tuvo oportunidad de conocer al economista inglés John Maynard Keynes y participar en seminarios suyos. También mantuvo una estrecha relación con el economista austriaco Joseph Schumpeter, quien, desde el punto de vista intelectual, marcó una fuerte impronta en sus ideas sobre la innovación y el espíritu.

El pensamiento del escritor francés Alexis de Tocqueville atrajo su atención, en especial su libro *La democracia en América*. Gracias a esta obra comprendió la importancia de la iniciativa, la participación, la descentralización y la responsabilidad de las personas respecto al grupo social al que pertenecen. De igual forma, entendió la tras-

cendencia que tenían para una comunidad humana los valores y las creencias compartidas, dado que ayudaban a generar unidad y sentido de colaboración más allá de las motivaciones puramente económicas. Estas ideas se verán reflejadas a lo largo de toda su obra.

Asimismo fue un deudor intelectual de Chester I. Barnard y de su libro *The Functions of the Executive*. De hecho, su definición de empresa es la planteada por Barnard: una institución social que organiza y dirige el esfuerzo humano encaminado al logro de unos fines comunes a todos. A partir de ella, escribió su libro *Concept of the Corporation*.

Durante este período, Drucker escribió su primer libro, *The End of Economic Man* (1939). En esta obra mostró su faceta como politólogo



SUMARIO.

Peter Drucker y la comprensión actual de la empresa
Jorge Iván Gómez Osorio
3

Covid and Social Engineering
David Thunder
7

Deconstrucción de la expectativa histórica: lecciones de la pandemia
Montserrat Herrero
13

El significado histórico de la pandemia
Jaume Aurell
17

El sentido del trabajo
Pablo Escudero
23

Un nuevo, curioso y necesario KPI
Belén Moncada y Susana Alonso
28

Nuevos desafíos para las empresas con la llegada de los millennials
Gabriel González-Pinto Fontán
32

Paternidad, maternidad y vida doméstica en tiempos de pandemia
Rafael Hurtado
34

Actividades y Foros
37

y analista político, ya que señalaba claramente los problemas a los que se enfrentaba Europa a raíz de totalitarismos como el nazismo y el fascismo. Por otro lado, en este libro sostuvo que vivíamos en una sociedad donde predominaban las organizaciones y, por este hecho, la empresa era, ante todo, una entidad social que, a su vez, se constituía en un órgano con funciones económicas. El texto tuvo una gran acogida en diversos círculos políticos y económicos.

Aunque a lo largo de su vida, Drucker escribió otras obras que causaron profundo impacto en materia de dirección, teoría de los negocios, innovación y retos de la nueva sociedad de la información y el conocimiento, su mayor aportación al *management* fue el libro *The Practice of Management* (1954). En él sentó las bases de la empresa moderna a través de un concepto que se convirtió en la estructura central de su pensamiento: el cliente. Drucker lo concebía como el centro y columna vertebral de toda organización empresarial. Gracias a esta idea, centró todos sus esfuerzos intelectuales en presentar la función de la comercialización y de la innovación como las dos tareas fundamentales de un directivo de empresa. De esa manera negocio, organización y dirección fueron las categorías esenciales que sustentan su teoría de la dirección.

EL NEGOCIO COMO LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA DIRECCIÓN

Toda empresa requiere de un negocio o actividad mercantil para nacer, crecer y sostenerse en el largo plazo. Esa actividad transforma recursos mediante un conocimiento que se convierte en un servicio o un producto que un tercero, el cliente, estaría dis-

La tarea de la dirección es asegurar el mayor rendimiento tanto en resultados como en el desarrollo de las personas

puesto a pagar. Dicha actividad involucra recursos como el tiempo, el dinero, el conocimiento, la tecnología y las metodologías y técnicas, con el fin de asegurar el desarrollo del negocio.

Drucker entendía a los clientes como actores externos a la empresa. Con esto quería decir que la tarea de la dirección y de la organización era salir al mercado a satisfacer una necesidad de un cliente. Por su parte, el valor consistía en todo aquello que ofrecía la empresa y era de utilidad para el cliente. Por eso, solía afirmar que las personas no compraban productos o servicios, sino que satisfacían sus necesidades y expectativas con productos o servicios. Asimismo, articuló tanto los clientes como el valor con la coordinación de las actividades y las relaciones de la empresa, encaminándolas al cumplimiento del objetivo supremo de esta: crear un cliente.

LA ORGANIZACIÓN COMO LA ACTIVIDAD POSIBILITADORA DEL DESEMPEÑO (LAS TAREAS)

Una de las más significativas aportaciones de la dirección fue poner de relieve que los objetivos de la empresa deben realizarse mediante una organización, esto es, por medio del conjunto de personas que contribuyen a una tarea y a unos fines comunes. Lo relevante en

el modelo de pensamiento de Drucker era que la tarea de la dirección consistía en asegurar un mayor rendimiento de la organización de cara al desempeño y los resultados; es decir, la dirección debía ser capaz de desarrollar a las personas, de tal modo que el todo fuera siempre superior a la suma de las partes.

Con ese fin diseñó una metodología para dirigir la organización y asegurar que la tarea directiva tuviera un sistema racional orientado a la consecuencia de sus fines. A mi juicio, esa metodología es una verdadera aportación a la manera en que la dirección general debe encarar sus tareas y actividades dentro de la organización. No debe mirarse como una lista taxativa de tareas por hacer, pero sí como punto de reflexión para una dirección más eficaz. En último término, Drucker abrió un camino hacia un mejor desempeño organizacional y, consecuentemente, para el logro de los objetivos del negocio.

EL DIRECTIVO COMO MOTOR DE LAS REALIZACIONES

En sus planteamientos, Drucker confirió una gran importancia al directivo. De hecho, sus obras estaban dirigidas a personas de empresa y de la organización, más que a los académicos y teóricos de esta disciplina.

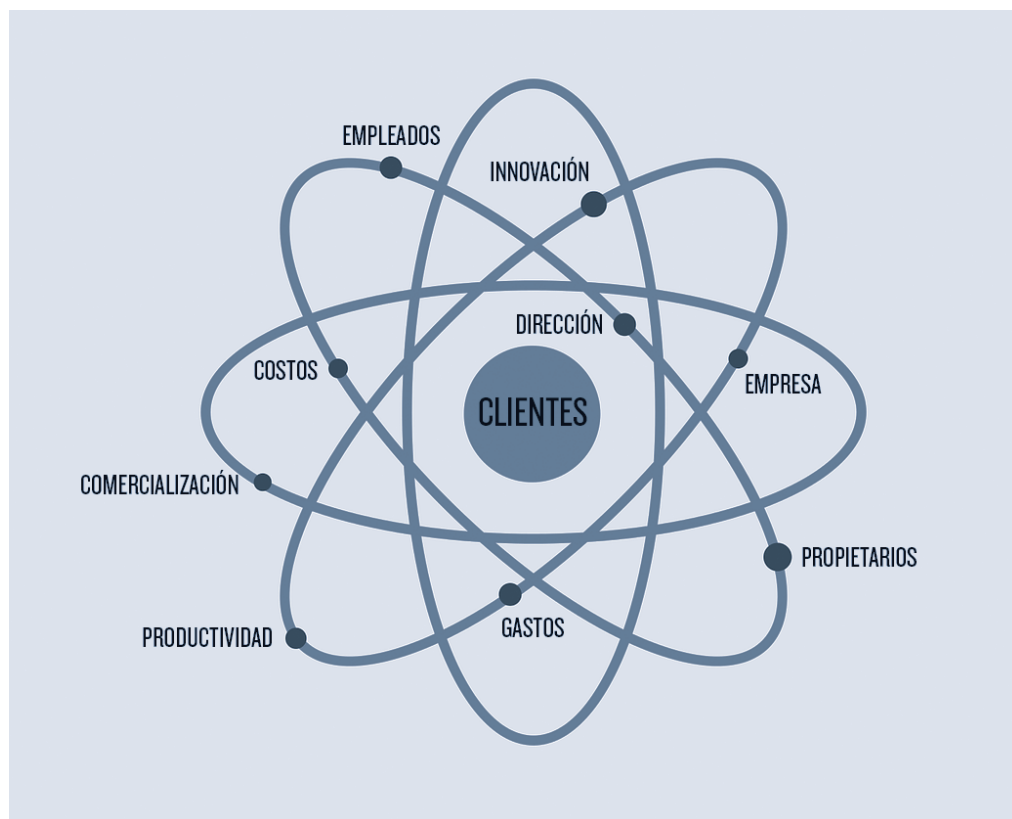


Señalaba con insistencia que “los productos finales del trabajo de un directivo son las decisiones y las acciones, más que el conocimiento o la percepción; la decisión crucial es la asignación del esfuerzo”, dando a entender la centralidad de las decisiones dentro del proceso directivo.

Con respecto a los clientes los consideraba actores externos a la empresa. El valor de la empresa consistía en todo aquello que ofrecía y era de utilidad para el cliente. Solía afirmar que las personas no compraban productos o servicios, sino que satisfacían sus necesidades y expectativas con productos o servicios. Por eso articuló tanto los clientes como el valor con la coordinación de las actividades y las relaciones de la empresa, encaminándolas al cumplimiento del objetivo supremo de esta: crear un cliente. Por tanto, la tarea de la dirección y de la organización era salir al mercado a satisfacer una necesidad de un cliente.

DRUCKER EN CLAVE MODERNA

En efecto, la columna vertebral de las empresas nuevas, de las ya establecidas e, incluso, de las empresas en potencia, es la existencia de clientes que estén dispuestos a pagar por un servicio o un producto. Al mismo tiempo, los clientes son el núcleo del negocio, por cuanto constituyen las principales fuentes de generación de ingresos en la empresa. Gracias a Drucker se popularizó el concepto de “modelo de negocio” como el elemento central de la creación y dirección de una empresa. Sin clientes, las empresas se desnaturalizan y, por ende, se convierten en otra cosa: una asociación, una organización sin ánimo de lucro o un club. Por ello, lo propio de las empresas es crear y mantener clientes y, como resultado de esto, lo propio de la dirección es dirigir la actividad y generar resultados con el objetivo, precisamente, de crear y mantener clientes. Siguiendo esta lógica de Drucker, los objetivos económicos de un



negocio son aumentar los ingresos, administrar los costos y los gastos, y lograr ganancias. Observamos que el primer objetivo proviene de los clientes; el segundo corresponde a las personas dentro de una organización y el tercero involucra la estructura del capital, representada por el mismo capital. Es decir, los tres objetivos involucran a tres actores de la empresa a los que se debe satisfacer: los clientes, los empleados y los propietarios.

Drucker vinculó el objetivo de aumentar ingresos a la idea central de crear clientes. Por eso, priorizó la comercialización y la innovación como las dos actividades esenciales de la dirección. Respecto a la comercialización señalaba que la preocupación y responsabilidad por esta actividad debían filtrarse en todos los lugares y en todas las partes de la empresa. De igual modo, la innovación era la actividad dedicada a crear nuevas formas de satisfacer las necesidades, conseguir nuevos clientes y buscar otras maneras de hacer las cosas.

|||||||
**Toda empresa
gira en torno
a la existencia
de clientes
dispuestos
a pagar por
un servicio o
producto**

Un segundo concepto nuclear en su pensamiento es la productividad. En torno a ella Drucker desarrolló el objetivo de administrar los costos y los gastos. Consistía en la capacidad de convertir recursos humanos y materiales en algo productivo, y también obtener mayores resultados a menores costos; o sea, hacer las cosas correctamente (*doing the things right*). Para ello elaboró toda una teoría sobre cómo lograr más productividad de las personas dentro de la organización, y llegó a la conclusión de que la clave residía en la construcción de sistemas de objetivos para los trabajadores del conocimiento. Asimismo, planteó que las decisiones más importantes en las organizaciones eran aquellas relacionadas con las personas. También planteó que lograr ganancias era la primera función que tiene la dirección, pero no la única ni la más importante, alejándose así de las premisas del *homo oeconomicus* respecto de la maximización de las ganancias. No obstante, también señaló que un negocio que no obtenía ganan-

Lograr ganancias es la primera función del directivo, pero no la única ni la más importante

cias por encima de sus consumos ponía en peligro su continuidad y la propia capacidad de emprender más retos y asumir nuevos riesgos. Peter Drucker es el padre de la administración moderna. Logró entender el núcleo de la empresa y los énfasis de actuación de toda función directiva hasta tal punto que en la sociedad de la transformación digital conceptos como modelo de negocio, innovación y centralidad del cliente se derivan de sus ideas.

No sorprende, por tanto, que el popular modelo de Canvas sobre diseño de modelos de negocios responda a las preguntas clásicas de Drucker sobre las necesidades del cliente, la disposición a pagar y el canal de comunicación. Jeff Bezos, CEO de Amazon, afirma que su principal premisa para entender su negocio digital es poner a los clientes en primer lugar, después inventar y, posteriormente, ser paciente. En conclusión, la era digital basada en usuarios, plata-

formas, aplicaciones móviles e inmediatez ha cambiado muchas cosas, como, por ejemplo, los puntos de venta, la distribución y la logística. Sin embargo, no ha cambiado el concepto central de Drucker. Lejos de eso, se ha profundizado en él. Sus ideas siguen vigentes y seguirán marcando el camino de la empresa moderna, como demuestra el viejo y, a la vez, nuevo postulado de Drucker: “el fin de las empresas es crear clientes” ●

PARA SABER MÁS: Drucker, Peter Ferdinand [1946 (2006)], *Concept of the Corporation*, Transaction Publishers, with a new introduction by the author, sixth printing, New Brunswick; Drucker, Peter Ferdinand [1954 (1986)], *The Practice of Management*, Harper Collins, New York; Drucker, Peter Ferdinand [1954 (2015)], *La gerencia de empresas*, Penguin Random House Group, Bogotá; Drucker, Peter Ferdinand [1964 (1993)], *Managing for Results*, Collins, New York; Drucker, Peter Ferdinand [1964 (2016)], *La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas*, Penguin Random House Group, Bogotá; Drucker, Peter Ferdinand [1967 (2016)], *El ejecutivo eficaz*, Penguin Random House Group, Bogotá; Drucker, Peter Ferdinand [1968 (1978)], *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*, Harper Colophon Books, New York; Drucker, Peter Ferdinand [1973 (1984)], *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial Ateneo, Buenos Aires; Drucker, Peter Ferdinand [1973 (1985)], *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Collins, New York; Drucker, Peter Ferdinand [1982 (1983)], *El cambiante mundo del directivo*, Editorial Grijalbo, Barcelona; Drucker, Peter Ferdinand (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*, Harper & Row Publishers, New York; Drucker, Peter Ferdinand (1992), *Managing for the Future*, Truman Talley Books, New York; Drucker, Peter Ferdinand (1993), *Gerencia para el futuro*, Editorial Norma, Bogotá; Drucker, Peter Ferdinand (1994), “The Theory of the Business”, Harvard Business Review, reprint 94506, pp. 95-104; Drucker, Peter Ferdinand (1999), *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Editorial Norma, Bogotá; Drucker, Peter Ferdinand (2001), *The Essential Drucker*, Collins Business, New York; Drucker, Peter Ferdinand y Maciariello, Joseph (2006), *Drucker para todos los días*, Editorial Norma, Bogotá; Magretta, Joan y Stone, Nan (2003), *What Management is? How it Works and why it's Everyone's Business*, Free Press, New York; Magretta, Joan (2003a), “Why Business Models Matter?”, *Harvard Business Review*, reprint R0205F, pp. 3-8; Osterwalder, Alex y Pigneur, Ivez (2010), *Generación de modelos de negocio*, Planeta, Bogotá.

FOTO: Página 3: Peter F. Drucker. Autor: Jeff McNeill (Creative Commons).