
COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS / BIBLIOGRAPHIC COMMENTARIES

“Aportaciones básicas de Peter Drucker en la fundamentación histórica del Management como disciplina científica”

Erro Garcés, A.; Bueno Campos, E. y Arellano Salafranca, I. (Coords.) (2024): *Peter Drucker. Contribución a la Administración y Dirección de Empresas. 70 años de magisterio (1954-2024)*; Madrid, AECA y colaboración de APD y Cegos

Eduardo Bueno Campos

Universidad Autónoma de Madrid

E-mail: ebuenocampos@gmail.com - ORCID iD: <https://orcid.org/0000.0002-9328-2734>

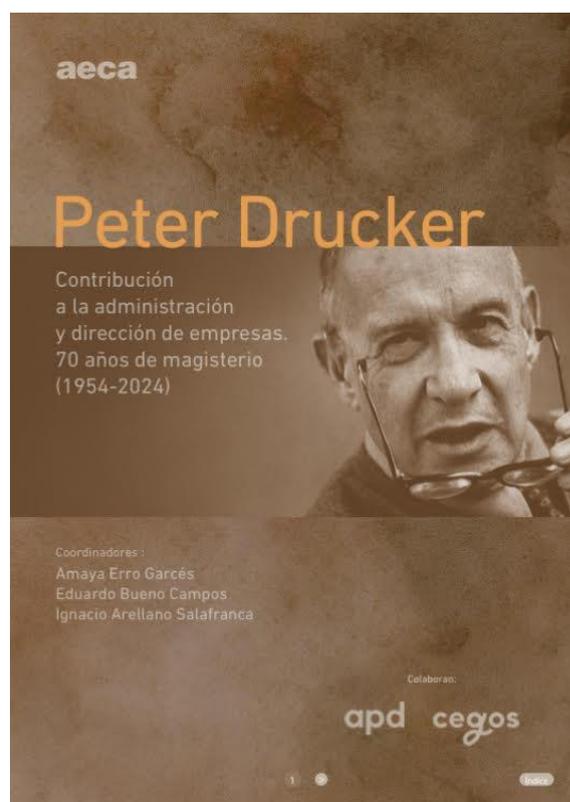
Introducción

El libro que se comenta tiene por objeto ser un reconocimiento académico profesional de la gran aportación de Peter Ferdinand Drucker a la Administración y Dirección de Empresas, a la disciplina del *Management*, quien logró iniciar su diferenciación de la teoría microeconómica en EE.UU. y fundamentar y desarrollar su condición científica a partir del análisis teórico y estudio de la práctica de la actividad económica de la empresa y de las organizaciones en general, centrando su papel en la función directiva o de la toma de decisiones para lograr los objetivos planteados. Aportación que le ha llevado a ser calificado como “el padre del *Management*” y considerado por la comunidad científica como uno de los protagonistas relevantes en la historia del pensamiento organizativo o de la Administración y Dirección de Empresas.

Este reconocimiento tuvo como génesis el acuerdo adoptado por la Comisión de Organización y Sistemas de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en su reunión del 24 de marzo de 2023, en el marco de los actos de celebración del 40 aniversario de la Comisión, creada en febrero de 1983, como tercera Comisión de Estudio de la Asociación y debido a que en 2024 se cumplirían 70 años de la publicación en 1954 de la importante obra de Drucker de *Practice of Management*. Libro pionero y generatriz de sus relevantes contribuciones a la consolidación teórica y desarrollo práctico de la disciplina, en sus sucesivas publicaciones derivadas de dicho libro, presentado de forma pionera y muy visionaria o de anticipación clara a su tiempo, pero de evidente vigencia en la economía actual, como se demuestra en los contenidos capitulares de la obra que se comentará seguidamente.

En consecuencia, el citado acuerdo de la Comisión se puso en marcha por el Presidente de la Comisión (Eduardo Bueno Campos) a partir del nombramiento y función de los Coordinadores

del libro conmemorativo y que se comenta (Erro et al.): Amaya Erro Garcés, Eduardo Bueno Campos e Ignacio Arellano Salafranca. Los cuales concretaron que los miembros de la Comisión, como académicos y profesionales expertos en el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas, escribirían un capítulo sobre alguna de las aportaciones principales iniciadas por el libro de referencia en esta celebración de sus 70 años (Drucker, 1954). Aportaciones que serán recogidas en la Tabla 1.



Por lo que el libro comentado sobre la contribución de Drucker en el período 1954-2024, se presenta con el siguiente contenido: Prólogo de la presidenta de APD; Prólogo por el CEO de Cegos España y Latam; Presentación del presidente de la Comisión; Quince capítulos sobre las principales aportaciones de Drucker de los miembros de la Comisión y tres anexos de Amaya Erro sobre la Biografía de Drucker, Publicaciones principales y Autores de la obra. Capítulos y Anexos que se irán comentando en páginas siguientes; si bien antes se procede a presentar aspectos biográficos y causas históricas, generatrices del pensamiento de Drucker, el que, en gran medida, aparece sintetizado en las contribuciones o principales aportaciones de su obra y protagonistas en gran medida de los quince capítulos que integran el libro comentado que se presentan en la Tabla 1.

Aspectos biográficos y causas históricas generatrices del pensamiento de Drucker.

En el Anexo 1 del libro se ofrece una sucinta biografía de Peter Ferdinand Drucker, que permiten destacar la importancia de aspectos de su educación y formación, que junto a las circunstancias históricas vividas en su infancia y juventud fueron las causas generatrices de su

pensamiento para que el *Management* o la Administración y Dirección de Empresas se considerara como una disciplina científica independiente de la Microeconomía, en la que la empresa de negocios o corporación y el empresario o directivo son sus agentes protagonistas.

Peter Ferdinand Drucker nació el 19 de noviembre de 1909 en Kaasgraben, una pequeña localidad cercana a Viena (Austria) en el seno de una familia de ascendencia judía muy culta y convertida al cristianismo, los cuales organizaban en el domicilio familiar reuniones con los más destacados, intelectuales y científicos y otros cargos del gobierno centroeuropeos para debatir sobre las nuevas ideas y conocimientos de esa época; reuniones a las que sus padres como adolescente ya le dejaban asistir e incluso participar. Situación que le permitió conocer para su futuro desarrollo personal a los destacados economistas de la Escuela Austriaca Von Mises, Schumpeter y Hayek, que fueron de gran influencia en su pensamiento y obra. Como él mismo reconoce en sus primeros escritos al decir que “esta fue mi educación”. Del primero tomó el pensamiento de la “praxeología” (acción) como el más adecuado para estudiar las Ciencias Sociales, debido a la complejidad y escala de valores de la “acción humana” o de su comportamiento. Del segundo, que fue su maestro algún tiempo en Bonn, y del que fue ferviente seguidor de sus enfoques sobre el papel clave de la innovación y del emprendimiento y la economía. Y del tercero tomó sus propuestas sobre el liberalismo económico, pero matizado con el compromiso social y su aportación pionera de la “ecología social”, así como seguidor de cómo utilizar al conocimiento en la economía y en sus organizaciones para crear valor. En esta temática es de recordar que el primer economista citado fue maestro del tercero y director de su tesis doctoral, así como también del economista austriaco Fritz Matchepu (1980), con el que tuvo una fructífera amistad que se vio plasmada por las aportaciones de ambos sobre la nueva sociedad y economía del conocimiento.

En cuanto a su formación universitaria una vez graduado en Döbling Gymnasium y en 1927 se trasladó a Hamburgo para estudiar Derecho en su especialidad de Economía, mientras trabajaba como aprendiz en una empresa de algodones y exportadora, a la vez que escribiendo en *Der Österreichische Volkswirt* (primera revista austriaca de economía, negocios y política). Yendo más tarde a Frankfurt an Main para estudiar Derecho Internacional, en el Johann Wolfgang Goethe, trabajando a la vez como periodista en este tema en el *Frankfurter General Anzeiger*, llegando a presentar la Tesis Doctoral sobre: “Las llamadas formas de cuasigobiernos” (*quasi-regierungen*), como son el caso de las rebeliones. Las colonias en vía de su independencia o los gobiernos en el exilio. Todo lo cual combinó con una continua actividad política hasta que cayó la República de Weimar en 1933, al ser derrotada Alemania en la Primera Guerra Mundial. Lo cual, ante su crítica posición ante el nuevo gobierno nazi de Adolf Hitler, generadora de una incesante persecución y problemas en su desarrollo profesional le llevaron a irse a Londres, en donde trabajó en un banco y por lo que conoció a John Maynard Keynes, del que llegó a recibir clases de economía, como él mismo cuenta en un artículo (Drucker, 1946a).

Con la presión del auge nazi decide emigrar en 1937 a EE.UU., nacionalizándose ciudadano norteamericano en 1943, siguiendo la estela de sus maestros, economistas y compatriotas: Von Mises, Schumpeter y Hayek, así como de su amigo Machlup. De esta manera, continúa en el Nuevo Mundo su gran carrera como periodista, escritor, consultor y profesor de *management*, siendo de destacar por los anteriores datos biográficos y sus publicaciones principales sobre los temas que estudió y que se recogen en la Tabla 1, su facilidad para escribir como él mismo reconoce en sus autobiografías, al decir que “en edad muy temprana supe que podría escribir bien, quizás lo único que podría hacer bien”. Lo que queda corroborado con la publicación de treinta y siete libros, entre los que consignan dos novelas de cierta calidad que son referenciados en el Anexo 1, dado que en el Anexo 2 solo se recogen los treinta libros principales sobre sus contribuciones al *management* y en su enfoque multidisciplinar a otros aspectos de las ciencias sociales, dadas sus competencias como sociólogo e historiador “no al uso” - como él se autodefine -, junto a politólogo y economista especializado en la dirección de empresas, además de jurista y experto en derecho internacional, sin olvidar su condición de profesor en administración de empresas. En diferentes Universidades y Escuelas de Negocios de EE.UU. desde 1939 a 1971, logrando finalmente en este año la cátedra Clarke de Ciencias Sociales y Administración en la Escuela de Graduados de la Universidad de Claremont (California) donde residía y pasó los últimos años de Su vida escribiendo y como profesor, para fallecer con 96 años el 11 de noviembre de 2005 en la antedicha ciudad californiana.

Finalmente, como se indica en el Anexo 2 de publicaciones en el que son referenciados sus artículos principales sobre la disciplina y otras ciencias sociales, Drucker es el autor y economista que ha publicado más artículos en la prestigiosa *Harvard Business Review*, editada por la Universidad de Harvard y centro principal de los demócratas. E intelectuales destacados de los EE.UU.. Libros y artículos de Drucker que han servido como referencias básicas de los contenidos de los quince capítulos escritos y que componen el presente libro-homenaje sobre la gran contribución del autor austriaco-estadounidense. El citado contenido de los capítulos elaborados de esta obra se ha centrado básicamente en destacar sus aportaciones principales que, como reiteradamente ha sido anunciado, son recogidos en la Tabla 1 y que parten de las obras publicadas ya en EE.UU. que son consideradas como su etapa básica o seminal, en la que se formulan los enfoques, paradigmas y conceptos fundamentales de Drucker, publicados en el periodo 1939-1954, que dio lugar a sus posteriores desarrollos con nuevas publicaciones en los siguientes años de su vida, libros que son recogidos en las referencias de este artículo, y que son:

- *End of Economic Human: a study of the new totalitarianism* (Drucker, 1939).
- *The future of industrial man: a conservative approach* (Drucker, 1942).
- “*Keynes: economics as magical system*” (Drucker, 1946a).
- *Concept of corporation (a study of General Motors)* (Drucker, 1946b).
- *The new society: the anatomy of the industrial order* (Drucker, 1950).
- *The practice of management* (Drucker, 1954).

Tabla 1 - Aportaciones principales del pensamiento y obra de Drucker.

- *El nuevo orden económico y social.*
- *Del fin del “hombre económico” al industrial y al “trabajador del conocimiento”: la sociedad del conocimiento.*
- *El concepto de corporación.*
- *La dirección por objetivos o por resultados.*
- *La función directiva del marketing.*
- *El modelo de negocio y la estrategia de negocios.*
- *El papel clave de la persona y del liderazgo en las organizaciones: el directivo eficaz.*
- *La importancia de la innovación y del emprendimiento en la evolución y éxito empresarial.*
- *La dirección de empresas en tiempos turbulentos.*
- *La dirección de las organizaciones sin ánimo de lucro.*
- *La visión ecológico-social y de sostenibilidad de la dirección de empresas.*

Puente: Erro, Bueno y Arellano (2024; 232) y elaboración propia.

Por consiguiente, a continuación se comentan las aportaciones recogidas en la Tabla 1, mencionando sus aspectos relevantes y su relación argumental con los capítulos del libro comentado y sus autores.

El nuevo orden económico y social

Drucker en sus primeros libros, como autor se ha indicado, estudió la transformación de la sociedad y de su economía en los primeros años del siglo XX, presentando la evolución del papel de la industria y del conocimiento en el nuevo orden socioeconómico, con un análisis sociopolítico sobre la situación internacional en el periodo preguerra y la II Guerra Mundial. Análisis que fundamentó en sus libros de 1939, 1943 y 1950 citados y que son el fundamento del contenido del capítulo 1, escrito por Eduardo Bueno, Pedro Aceituno y Patricia Víctor que en parte aborda “el nuevo orden social”.

Del hombre económico al hombre industrial y al trabajador del conocimiento como protagonista de la nueva sociedad del conocimiento, tal y como será comentado en el capítulo 9, escrito por Eduardo Bueno sobre la “sociedad del conocimiento” y que da lugar al contenido de la siguiente aportación a comentar.

Dichos libros de Drucker, correspondientes a su primera etapa o clásica, antes indicada, se puede destacar que ofrecen la evidente influencia de los tres grandes economistas austriacos en su pensamiento y que conocieron su adolescencia y juventud, como se ha comentado más atrás, caso de Von Mises (1949) y de Hayek (1946), de los que siguió respectivamente su enfoque de la praxeología como método de investigación en ciencias sociales y papel de la libertad

individual en la sociedad y en la esfera económica y, sobre todo, de Schumpeter (1949) sobre el papel de la innovación en la economía y en especial del “empresario innovador” y del emprendimiento en su evolución y desarrollo sostenible. Cuestiones que serán ampliadas más adelante.

Del fin del “hombre económico” al industrial y al “trabajador del conocimiento”: la sociedad del conocimiento.

En el primer libro publicado en EE.UU. y correspondiente a los integrantes de su época seminal o clásica citada, Drucker (1939), que fue sucesivamente prohibido por el gobierno de Adolf Hitler, analiza los casos de la crisis social y política a la que se enfrentaba el mundo en la década de 1930, examinando los fallos del mercado y cómo el modelo económico basado en la manipulación y exploración de las masas llevó a la desintegración de la sociedad. En suma, postula que ha llegado el fin del papel básico de la “racionalidad económica” propuesta por los economistas neoclásicos del *homo economicus*, basada en lograr el poder y dominación social a partir de maximizar el beneficio: “perdiendo con este comportamiento egoísta la humanidad, la cooperación y la solidaridad que le llevan a un colapso moral y social”. Pensamiento y propuesta que responde a la influencia de Von Mises (1949) y que le lleva a introducir en el libro citado el papel crucial del empresario o del directivo como “hombre económico” que toma decisiones económicas en los que influyen emociones y percepciones que no siempre conducen a las personas a actuar de forma lógica o racional, sobre todo en tiempos de crisis. Ello representa, para Drucker, la necesidad de una “nueva humanidad”, o de reconocer la importancia de la persona en la dirección de empresas, lo que le lleva a introducir también en esta renovación ética y moral a plantear como base del nuevo orden económico y social, para ser más humano y sostenible, a aceptar y desarrollar la responsabilidad social de la empresa como factor de equilibrio socioeconómico y para adaptarse con éxito al nuevo sistema económico basado en la industria y, consecuentemente, en el nuevo papel del “hombre industrial”. Cuestiones que serán desarrolladas en los libros siguientes (Drucker, 1942 1946a, 1946b, 1950 y 1954).

En este sentido en su segundo libro publicado en EE.UU. sobre el futuro del “hombre industrial” (Drucker, 1942). En él, el autor plantea la pregunta siguiente: ¿puede la libertad individual conservarse en una sociedad industrial? Por lo que, en sus páginas va reflexionando para darle respuesta, lo que le conduce a la necesaria revisión del sistema económico, respuesta que se fundamenta en cuatro aspectos, tal y como se recoge en (Erro et al., 2024; 24-26): a) el cambio socioeconómico de la Segunda Guerra Mundial; b) el papel del “trabajador industrial”; c) hacia un nuevo orden social y d) el papel de la dirección de personas y de la responsabilidad social de la empresa. En suma, en este libro se ofrece de forma pionera, que desarrollará en siguientes publicaciones, las aportaciones siguientes:

- La creación y desarrollo de la sociedad de las organizaciones (Drucker, 1950, 1992).

- La transformación de la economía de carácter comercial a la naturaleza industrial (Drucker, 1950, 1969).
- La evolución hacia la sociedad Post-capitalista o sociedad del conocimiento (Drucker 1969a, 1993b).
- El nuevo papel del “trabajador del conocimiento” en la nueva economía como “heredero del *homo economicus*” o “nuevo capitalista” (Drucker, 1954, 1973b y 1994).

Aportaciones que son consideradas en el capítulo 1 por los autores ya comentados por el capítulo escrito por Isabel del Val: *Dirección de empresas: funciones, responsabilidades y prácticas*, en el que se desarrolla gran parte de lo tratado en “*The practice of Management*” (Drucker, 1954), especialmente sobre el nuevo papel del “trabajador del conocimiento”, y sobre todo en el capítulo 9, escrito por el que suscribe: “*La sociedad del conocimiento*”. En el que, de acuerdo con Bueno (2003), se destaca la figura de Drucker como relevante autor pionero en la definición y papel de la citada sociedad y de la economía basada en el conocimiento, como factor de producción clave en la creación de valor en la economía moderna, siguiendo las enseñanzas e ideas de Marshall (1890) y de acuerdo con las propuestas sobre el tema de sus compatriotas Hayek (1945) y Machlup (1980). En conclusión, Drucker (1992, 1993, 1999a) propone que el conocimiento tecnocientífico ha sido en el siglo XX el recurso principal y estratégico para la empresa en la creación de valor para el cliente y la organización en el mercado, siendo el desafío para el siglo XXI, poner en práctica un sistema efectivo de dirección del conocimiento organizativo, dado que en la empresa existen diferentes conocimientos poseídos por los trabajadores del conocimiento o categorías del conocimiento. Hermano, como definió su compatriota y amigo Machlup (1980): *común u ordinario* (nivel de experiencia vital); *técnico o profesional* (nivel praxeológico); *pseudocientífico* (nivel emocional e ideológico); *científico* (nivel técnico) y *filosófico* (nivel lógico semántico).

El concepto de corporación

En el tercer libro publicado por Drucker (1946b) y recogido en las referencias del presente artículo, se desarrolla de forma pionera el concepto de *corporación* para demostrar la independencia científica del *management* frente al planteamiento descrito por la *Teoría de la Firma* por parte de la Microeconomía.

Propuesta que se fundamenta en una nueva teoría a partir de la estructura y comportamiento de la nueva empresa de negocios en esa época, expresiva de la gran empresa industrial que iba emergiendo en EE.UU. tras la II Guerra Mundial. Aportación fundamental para el desarrollo de la administración y Dirección de Empresas. Y que objeto de análisis en el capítulo dos del libro que se comenta. Cómo evolución lógica de lo planteado en el capítulo 1 destacado en las páginas previas. Dicho capítulo ha sido escrito por Olga Rivera y en él se destacan las contribuciones sobre el estudio de la empresa a partir del siglo XX, gracias a los dos años que

Drucker estuvo trabajando en el seno de General Motors para elaborar, como estudio de caso, los aspectos relevantes para la consolidación conceptual del *management*, de una empresa diversificada o que actúa con varios negocios de gran tamaño y con una organización y operatividad basada en la descentralización, como son: la fijación práctica de los objetivos corporativos, el diseño organizativo, el papel del liderazgo, la formulación de las estrategias de negocios y la dirección de las personas por objetivos o por resultados.

Como dice la autora del capítulo, es un libro complejo pero relevante y pionero para la fundamentación y desarrollo de la disciplina, presentando una perspectiva multidisciplinar en el estudio de los citados aspectos para ofrecer, de forma evidente, cuáles son los caracteres básicos que la empresa como agente económico en el que su crecimiento es objeto de un análisis riguroso, siendo relevante el propósito de la misma de ser una unidad económica con poder en el mercado, pero que ha de ser eficiente en el consumo de recursos, incluidos los humanos y satisfacer las necesidades de éstos y de los clientes, si bien la capacidad de crecimiento de la corporación o empresa diversificada debe saber aplicar el principio organizativo de la descentralización como modelo organizativo propuesto y a partir de las funciones directivas de la innovación y del marketing con un sentido de responsabilidad y compromiso entre los ejecutivos y los empleados. Posición que es coherente con lo considerado en los libros previos sobre el papel de las personas y del liderazgo en la dirección de las empresas y, en especial, en las de gran tamaño y con estrategias de diversificación. Cuestiones que el autor sigue desarrollando en sus sucesivas publicaciones y que son objeto de análisis en los capítulos siguientes. En suma, una aportación que se destaca por cómo se conjugan la dimensión de los resultados económicos de rentabilidad y los sociales de desarrollo sostenible y en un marco eficiente y efectivo de unos objetivos, estrategias y decisiones en un diseño descentralizado de la organización de la empresa (de la corporación) que equilibra el compromiso y la responsabilidad en la práctica de la autoridad a lo largo y ancho de la organización, para llevar a cabo una toma de decisiones ágil, flexible y adaptable a los retos de la competencia y del mercado.

La dirección por objetivos o por resultados.

En los trabajos de Drucker (1954, 1964, 1969b) se recogen las ideas básicas y propuestas de una de las aportaciones más reconocidas a la Administración y Dirección de Empresas, como el de la *dirección por objetivos o por resultados*, la cual es protagonista del contenido del capítulo 3 con igual título y elaborado por Ignacio Arellano, coordinador del libro que se comenta, para concretar la evolución del pensamiento del autor, iniciado en los tres libros, considerados previamente, para demostrar la importancia de este enfoque para dirigir personas en las empresas y organizaciones protagonistas del siglo XX y del actual XXI. Un enfoque de gran relevancia iniciado en el libro "*The practice of management*" y desarrollado en el libro "*Managing for results*" de 1964, ¿para ser revisado cómo reto ante los cambios de la sociedad en el libro "*The age of discontinuity*" de 1969; publicaciones que revelan la importancia de esta aportación para dirigir personas en la empresa a partir de unos principios que conducen al mejor

cumplimiento de los objetivos planteados y logrando resultados gracias a la motivación que aquellos provocan, y al impulso del directivo y al papel del empresario innovador que requiere el nuevo cambio económico y social para lograr una concreta adopción de decisiones.

Este método o tarea del *management* propuesto por Drucker ha tenido a lo largo de los 70 años que se conmemoran sobre su magisterio en este libro-homenaje una gran aplicación a todo tipo de empresa o de organización, superando algunas críticas propias de las etapas, situaciones políticas y ciclos económicos en dicho periodo, las que no empañaron su éxito y resultados prácticos. Por ello, la DxO o la DxR, como se conoce en el desempeño directivo y en la literatura al respecto, ha logrado su reconocimiento a partir de la definición de unos principios y técnicas propuestos por Drucker, para lograr el cumplimiento, motivación y control de los resultados esperados, los que son analizados con cierto detalle en el capítulo 3 en el que se aborda esta relevante aportación.

La función directiva del marketing.

En el capítulo 4 del libro que se comenta, se recoge la aportación pionera de Drucker para la historia de la Administración y Dirección de Empresas.

En el capítulo cuatro, *La función de marketing en la dirección de empresas*, elaborado por José Fermín García Puertas, se recoge la aportación pionera de Drucker (1954, 1973) sobre el papel relevante del *marketing* como función directiva en la actividad de la empresa en la economía de mercado, desempeño que el propio Drucker sintetiza con esta frase: “el propósito de un negocio es crear clientes”. Afirmación que, ante la emergencia del estudio y puesta en práctica en el *management* en Estados Unidos en los años cincuenta del siglo pasado, le permite definir el *marketing* como una función principal de la empresa, la que junto a la innovación, permitirá diseñar y desarrollar las tareas para fabricar y comercializar nuevos bienes y servicios, actuando en cada fase del proceso de negocio de la empresa y reconociendo, como indico en dichos libros, que “el cliente es el soberano del mercado”, por lo que aquel debe ser bien estudiado, conocido en sus valores, gestos, necesidades y preferencias. Planteamiento que provoca un nuevo diseño organizativo, una producción basada en estrategias más personalizadas y pensadas para cada segmento de clientes, en la que el cambio técnico de tecnología juega un papel importante para conocer al cliente actual y al potencial.

En suma, esta aportación permite crear las bases del desarrollo de la nueva disciplina de marketing y de la Investigación Comercial del Mercado en Administración y Dirección de Empresas, superando la perspectiva clásica de la empresa como unidad de producción a la más actual de agente básico en la economía de mercado para estudiar y actualizar las preferencias y comportamiento del cliente (del consumidor) dado que él no solo comprará el producto por el precio, sino también valorará otros aspectos o variables de aquel, como suelen ser: la calidad percibida, la disponibilidad, personalización, servicio postventa, etc., etc... Aportación que conducirá al nuevo diseño organizativo y a una nueva práctica directiva, en las que la función de *marketing* se desarrollará como un área principal en la dirección de la empresa y en la

formulación de las estrategias de negocio, con especial colaboración en con la función de innovación, como será considerado más adelante. En resumen, como decía Drucker (1954): "cualquier organización en la que el marketing esté ausente o sea incidental o es un negocio y nunca debe administrarse como si lo fuera", añadiendo cuando afirma que: "conozco al menos media docena de países subdesarrollados, donde la industria fácilmente podría producir el doble si el marketing fuera más eficaz".

El modelo de negocio y la estrategia de negocio.

En este se va a recoger la aportación iniciada por Drucker (1954) sobre el concepto, diseño y práctica del modelo de negocio, propuesta que consolida y revisa en su libro de fundamentación del *Management, tasks, responsibilities, practices* (Drucker, 1973) para desarrollarlo como una teoría del negocio de la empresa en su artículo: "The theory of business" (Drucker, 1994). Aportación que sigue siendo centro de atención y de seguimiento por la literatura especializada a este respecto de la Administración y Dirección de Empresas, como se analiza en el capítulo 5 del libro comentado y elaborado por Eduardo Bueno, como será considerado más adelante.

También en este punto se recoge en el capítulo 6: "*La estrategia empresarial en la obra de Peter Drucker*", elaborada por Olga Rivera, un interesante análisis para reconocer su aportación destacada a la definición y alcance económico de la estrategia empresarial surgida en el pensamiento estratégico surgido a mediados del siglo XX en EE.UU., en gran parte ensombrecido por el trabajo de Igor Ansoff y otros. Una aportación relevante y reconocida por el último como se puede desprender de los contenidos de tres de sus obras clave, que la autora del capítulo considera como son: Drucker (1954, 1964, 1994), con lo que demuestra que dada su genialidad, capacidad de anticipación y orientación práctica en el arte de la dirección, Drucker debe ser reconocido como uno de los pioneros importantes en el campo de la estrategia y, así ser seguido por las nuevas generaciones de académicos y directivos estratégicos. Contribución al concepto de la estrategia empresarial que se desarrolla con un detallado y riguroso análisis en este capítulo 6.

Volviendo al capítulo 5, en el que se presenta el concepto de modelo de negocio hay que destacar que Drucker inicia esta aportación con una clara definición del concepto de negocio, con la actividad económica o función básica de la empresa de negocios, por llevarle a formular la siguiente pregunta de investigación: *¿cuál es nuestro negocio?* Pregunta que le lleva a plantear, como corolarios las 3 cuestiones clave siguientes: a) *¿Quién es el cliente?*; b) *¿Qué tiene valor para el cliente?* y c) *¿Cómo se generará el valor de ese negocio?* En consecuencia, la adecuada respuesta a estas tres cuestiones permitirá formular y desarrollar el modelo de negocio, para lo que para mantener su éxito y sostenibilidad son fundamentales las funciones directivas de *marketing* - antes considerada como se ha indicado en el capítulo 4 - y de innovación, como se relatará más adelante. La propuesta de concepto de modelo de negocio se consolida por él en su libro citado de 1973. El mal es objeto de estudio en el capítulo 10 del libro-homenaje elaborado por Isabel del Val, en el que se relaciona aquí con el concepto de

empresa de negocios, lo cual justificará la formulación de la estrategia empresarial para llevarlo a cabo, como es referido en el capítulo 6. Por todo ello, Drucker (1994) desarrolla una “teoría de negocio” fundamentada por un estudio riguroso de casos, que le permitió fundamentar dicho concepto y facilitar el diseño de una estrategia de negocio que logre el éxito y mantenga su posición competitiva. Contribución que en la actualidad sigue vigente por la comunidad científica especializada en el estudio del modelo de negocio.

El papel clave de la persona y del liderazgo en las organizaciones: el directivo eficaz.

A continuación, se presenta una aportación destacada del pensamiento de Drucker (1954, 1966, 2002) recogida en las obras referenciadas desde su proposición, desarrollo práctico y revisión final, en los que el “*leit motiv*” en su especial consideración del papel de la persona en el ejercicio de la función directiva de un ejecutivo eficaz y su reconocimiento por un adecuado de liderazgo en el seno de la empresa. Esta aportación responde a su pensamiento y reconocimiento sobre que el centro de atención del ejercicio de la dirección de la empresa por las personas que la integran, considerados no como empleados, sino como ciudadanos con sus valores, necesidades y comportamiento; por lo que esta visión humanista justifica la definición de las “competencias, habilidades y mejores prácticas de un ejecutivo eficaz” y, sobre todo la importancia de la función de liderazgo que éste debe desempeñar en aras de dirigir la complejidad de las organizaciones y de sus partícipes y lograr el desarrollo más exitoso de la empresa.

Contribución importante que se recoge en sus principales trabajos (Drucker, 1954, 1966, 2002) y que es objeto de análisis, en perspectivas complementarias en los capítulos 7 y 8 del libro-homenaje. El primero: “*La función del liderazgo para dirigir las organizaciones*”, escrito por Susana Cabada y el segundo: “*El papel directivo del líder*”, escrito por José Luis Lizano. En aquel, la autora pone el acento sobre la naturaleza compleja del trabajo directivo y sobre la importancia de cómo saber dirigir a las personas que integran la organización, por lo que es de destacar la función del liderazgo para dirigir la complejidad inherente a la empresa moderna cuestión que se demuestra de gran actualidad en el contenido del capítulo. En el siguiente capítulo, el autor se centra en la exposición del desempeño del directivo o ejecutivo como líder de la organización, poniendo el énfasis en los caracteres - hoy de plena actualidad - de un “directivo eficaz”, que Drucker planteó inicialmente en el libro sobre “*The practice of Management*” de 1954 y fue desarrollado en el de 1966, antes referenciado, sobre “*The effective executive*”, para ser revisado finalmente en 2002, al final de su larga vida.

La importancia de la innovación y del emprendimiento en la evolución y éxito empresarial.

En este punto se recoge una de las aportaciones más clarividentes e importantes formuladas en la obra de Drucker (1954, 1973, 1985a, 1985b) por la evidente actualidad, de la que en páginas

previas se ha ido dando cuenta y razón sobre su trascendencia para la empresa para razonar y dirigir en términos y de la perspectiva estratégica del directivo y empresario innovador. Aportación que se analiza en el capítulo 11: “*La innovación como disciplina y el emprendimiento*”, elaborado por Patricio Morcillo. En el que se destaca la influencia de su maestro y compatriota Schumpeter (1949), con lo que su análisis de la innovación del papel clave de la dirección de la empresa en su perspectiva práctica o de puesta en acción le otorga la calificación en este tema de “precursor”. Por lo que a continuación se procede a comentar dicho capítulo, para desgranar las ideas principales que se deducen de las publicaciones citadas por la constancia de esta importante contribución de Drucker.

En primer lugar, el autor del capítulo concreta que en el libro pionero de Drucker (1954) se presentan las primeras reflexiones a este respecto, en las que se centra la idea de considerar al cliente como el principal destinatario de la innovación, siendo ello la base que debe sustentar todo negocio y, por ende, cómo llevar a cabo el diseño del correspondiente modelo del negocio. A continuación, se comenta en el capítulo cómo años más tarde, Drucker (1973) desarrolla estas primeras ideas en este libro sobre *Management: tasks, responsibilities practices*. Libro que ha sido comentado en el capítulo anterior: “*Dirección de Empresas: funciones, responsabilidades y prácticas*”, elaborado por Isabel del Val, en el que se destaca el propósito de la obra es “preparar la acción eficaz de los gerentes actuales y futuros”, al considerar que la dirección de empresas es “un cuerpo organizado de conocimientos de carácter policéntrico”, por lo que para Drucker la ciencia de la administración de empresas radica en “el hacer” más que “el saber”. En este libro, siguiendo lo indicado en el capítulo 11, el de aquel autor escribía: “solo hay una definición válida del propósito de una empresa: crear un cliente. Los mercados no los crea Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, los crean los empresarios. Poner los clientes en el centro de lo que hace la empresa”. Por lo que se corrobora su propuesta sobre la importancia de las funciones directivas del *marketing* y de la innovación para “mantener viva la corteza de clientes y poder ampliarla”. Finalmente, Drucker (1985a) publica el famoso artículo sobre la propuesta de considerar “la disciplina de la innovación” en el estudio de la empresa, el cual fue reeditado en 2002, dado el impacto en la disciplina. Artículo que sirvió de base para elaborar el importante libro de Drucker (1985b) sobre el papel de la innovación del emprendimiento para lograr el éxito en la dirección de la actividad económica de la empresa. Cuestión que se desarrolla en el capítulo 11 con cierto detalle y contextualizando la contribución en la economía actual, por lo que al autor de éste le lleva a afirmar que Drucker es “uno de los padres de la dirección y gestión de la innovación como la conocemos hoy, contribuyendo a que ella no es una opción para las empresas, sino un imperativo”.

La dirección de empresas en tiempos revueltos.

En el punto que se inicia se ofrece una de las aportaciones de la obra de Drucker (1980) que no ha tenido el reconocimiento debido, en el marco de su prolífica actividad publicadora de artículos y libros sobre los diferentes aspectos, su perspectiva de la Dirección de Empresas. Este es el caso de lo que se recoge en el capítulo 12: “La gestión de empresas en tiempos

turbulentos”, escrito por José Ignacio Llorente. Tema de evidente actualidad en el entorno económico en que actúan las empresas y ejercen su desempeño los directivos de éstas. Por ello, dicho libro estudia la evolución económica y social del. Enfoque de la empresa durante el siglo XX, cuestiones recogidas en las publicaciones anteriores para presentar la complejidad del contexto económico de los años 70, lo que le permite formular unas recomendaciones para que los directivos puedan afrontar el reto de las turbulencias definidas. Para ello, Drucker (1966, 2002) recoge ideas y principios publicados en su primer libro sobre “un ejecutivo eficaz”, de 1966, el que fue revisado, como se ha dicho más atrás, en 2002.

Con ello, el capítulo va analizando los aspectos relevantes del crecimiento de turbulencias en el entorno económico de la empresa, resaltando aspectos que caracterizan los tiempos turbulentos, protagonistas del mismo citados, y que actualmente muestran su evidente presencia. Siendo de destacar en este análisis la evaluación del trabajador de la empresa como referente para la acción ética del directivo en su consideración de “trabajador del conocimiento” y no como un mero empleado; todo lo cual revela la importancia de una nueva perspectiva en el proceso de toma de decisiones en la dirección empresarial en tiempos turbulentos, reavivando la “esperanza del éxito en el papel del ejecutivo eficaz”.

La dirección de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Otra de las aportaciones importantes que han pasado algo oscurecidas por otras más orientadas a las empresas de negocios o a las corporaciones empresariales, es la referente a la dirección de las organizaciones sin ánimo de lucro (Drucker, 1990). El cual es objeto de análisis en el capítulo 13: “*La dirección de organizaciones sin ánimo de lucro*”, escrito por Antonio Aragón. Quien considera que aquel es un referente y precursor claro en el enfoque pionero de la gestión de las organizaciones sin ánimo de lucro, con similar impacto en este contexto que en el más conocido de su contribución al menos empresarial y de sus negocios; por lo que dicho libro sigue siendo un texto de referencia en el ámbito de los que se ocupan de la dirección y del liderazgo de estas organizaciones.

En este sentido, el capítulo recuerda que el antecedente de la citada obra de 1990, fue una colección de 25 “casetes” de una larga duración en los que Drucker era el ponente principal, como respuesta ante las numerosas peticiones recibidas por personas trabajando en diversas entidades sin ánimo de lucro (hospitales, centros de salud, iglesias, universidades, servicios comunitarios, etc., etc.) de diferentes ámbitos geográficos, solicitándole su magisterio a este respecto. En consecuencia, se puede afirmar que Drucker, entre otros procesos, ofreció principios y recomendaciones para dirigir aspectos como los siguientes: la misión en estas organizaciones; el papel del voluntariado; la comercialización en sus diferentes segmentos; el desarrollo de fondos; el rendimiento social; y el liderazgo y la dirección de las personas en estas organizaciones. Destacando, cómo para lograr el desarrollo de fondos y un emprendimiento social, son determinantes la innovación y la mejora permanente en estas organizaciones y para lograr su supervivencia; recomendando que para ello es muy útil trabajar

con experiencias piloto, integrando los desempeños de los voluntarios, con los empleados y con los directivos. Cuestión que quedaría glosado con la siguiente frase en el libro de su autoría: “qué recuerdo quiero dejar de mi paso por la organización”.

La visión ecológico-social y de sostenibilidad de la dirección de empresas.

En los dos últimos capítulos del libro que se comenta se recogen la aportación de la obra de Drucker (1954, 1993b, 1999a, 2002) relativa a su visión ecológico-social y de sostenibilidad que debe perseguir la dirección de empresas, cuestión que presenta una destacada relevancia en la época actual. En concreto, en el capítulo 14: “*Una visión ecológico-social de la gestión de organizaciones*”, escrito por Gregorio Sánchez y en el capítulo 15: “*La sostenibilidad en el contexto de la dirección de empresas*”, elaborado por Enrique Castelló. En ellos se centra la atención en su enfoque pionero sobre la importancia de la defensa del medio ambiente en su “visión ecológico-social”, de la función directiva de la empresa y de las prácticas a seguir por sus directivos a este respecto; planteamiento que responde a su autodefinición de “sociólogo e historiador no al uso”, que ha sido expuesta en páginas precedentes.

En este sentido, el autor del capítulo 14 recoge la esencia de la propuesta de Drucker (1993b) sobre la “ecología social como una disciplina orientada a la práctica y que pretende crear una sociedad en equilibrio dinámico donde estabilidad y cohesión, surjan de un balance adecuado entre continuidad y cambio”, libro que integra un conjunto de ensayos previos en los que desarrolla con su estilo crítico y sólida formación intelectual de carácter multidisciplinar, siendo su antecedente más cercano al artículo “Reflections of a social ecologist” publicado en 1993 en la revista *Society* (29 (4), 57-64), en el que, con su auto denominación como “ecologista social”, demuestra con su observación rigurosa de la realidad, una aportación relevante para comprender la complejidad del mundo moderno o de su época con una visión humanista en donde aboga por una sociedad integrada por organizaciones que actúan en pro del individuo para alcanzar el desarrollo humano diferencial y moral, en una acción éticamente responsable y con un pensamiento holístico. Por lo que el autor del capítulo va analizando los diferentes aspectos que integran el libro, como son entre otros: su visión sobre el papel de la economía, de la Tecnología y de la política, de la cultura y del arte como manifestaciones y dimensiones de experiencia y valor social; incluyendo en su relato aspectos biográficos de personajes como Henry Ford, John C. Calhoun, Soren Kickegard y Thomas Watson; como también un análisis de los principios económicos de J. M. Keynes y J. A. Schumpeter por su influencia en la dirección de las organizaciones y cambio e innovación. Conjunto de reflexiones que presentan una vigencia actual indiscutible, como reto por comprender la función del individuo en su comunidad y en la compleja sociedad moderna.

Finalmente, en el capítulo 15, su autor, Enrique Castelló continúa con la perspectiva de la “ecología social” del profesor austríaco partiendo de las primeras ideas (Drucker, 1954) sobre la importancia de la perspectiva de sostenibilidad como fundamento para una formulación adecuada de la estrategia de todo negocio y la propia organización en una gestión del cambio

y del complejo mundo de la organización, de acuerdo con su propuesta ecológico social (Druker, 1993b, 1999a), lo que consolida ante el reto de cómo dirigir la empresa en el siglo actual, (Drucker, 2002). En este sentido, en el capítulo se presenta como el maestro austriaco. Construye la teoría de la empresa a partir de unos supuestos que consolidan sus primeras ideas en “*Practice of Management*” sobre la importancia de la competencia, habilidad y responsabilidad de la gerencia (Druker, 1954). En consecuencia. En las páginas del capítulo 15 se van desgranando los aspectos y dimensiones de los citados supuestos, configuradores de la “concepción estratégica de la sostenibilidad corporativa”, con un análisis pormenorizado de las reflexiones de Drucker en los enfoques y políticas actuales de gobierno de la sostenibilidad de la empresa y en el marco de la UE; en dónde, como afirma el autor del capítulo, Drucker ya anticipó los dos grandes pilares de la estrategia global de la empresa, como son: la innovación y la sostenibilidad. Pilares que crean un valor sostenible a largo plazo, en el diseño de los actuales modelos de negocio de las empresas para crear valor sostenible a largo plazo para el conjunto de sus *stakeholders*.

A modo de conclusión.

En definitiva, de la exposición realizada en las páginas precedentes sobre las once aportaciones principales recogidas en la Tabla 1 y que han sido objeto de análisis en los quince capítulos que componen este libro-homenaje sobre la contribución de Peter Ferdinand Drucker, como “padre del *management*”, a la consolidación y desarrollo de la Administración y Dirección de Empresas, en los setenta años (1954-2024) desde su perspectiva histórica. Libro que pone de manifiesto la importancia de su figura y de su magisterio en la consideración científica de esta disciplina, con un enfoque del estudio riguroso, preciso y de naturaleza multidisciplinar, a la vez que visionario y creativo, pero siempre del lado del análisis de la práctica o de la acción, centrado en el papel destacado del comportamiento humano, como respuesta a su definición de la empresa de negocios o corporación comprometida con su sociedad, la ética y con el respeto a las personas que la integran. Una contribución que se ha justificado en las numerosas referencias a su importancia obra publicada en numerosos libros y artículos en las revistas relacionales con sus aportaciones, disciplinas (en suma, veintidós referencias), las cuales han servido de fuentes principales por el contenido recogido en los capítulos de este libro.

En consecuencia, cómo se recoge la presentación de éste (Erro et al., 2024; 17), el libro termina con tres anexos, que para los coordinadores de esta obra sirven para enmarcar y fundamentar el objetivo pretendido por el libro-homenaje, en el que se han resaltado los aspectos más importantes de sus aportaciones principales sobre la consolidación y desarrollo científico y tecnológico de la Administración y Dirección de Empresas. En este sentido, en el Anexo 1 se ofrece una sucinta, pero bastante completa biografía sobre Peter Ferdinand Drucker, en la que se destacan los rasgos más relevantes que han provocado la gestación de su exitosa e influyente obra y magisterio en el ámbito del conocimiento que nos ocupa. Un reconocimiento, a una figura que ha sido considerada como un destacado autor eminente, filósofo social, profesor y consultor de dirección de empresas, a la vez que eminente politólogo y analista económico y

relevante jurista e historiador y sociólogo “no al uso” como él mismo se autodefinía y se ha recordado en páginas anteriores.

En el anexo dos, como respuesta a lo indicado más atrás, se han recogido las publicaciones principales de Drucker sobre Administración y Dirección de Empresas, en concreto una treintena de los principales libros y un conjunto destacado de artículos básicos relativos a la fundamentación teórica y la práctica de la disciplina, publicados en diversas revistas científicas y profesionales, entre las que se vuelve a recordar que es el autor que más artículos ha publicado en la prestigiosa *Harvard Business Review*. Así mismo indica lo que se comenta en el Anexo 1 sobre la publicación de dos novelas de evidente calidad que, por lógica, no se han querido incluir en este Anexo 2 centrado en su aportación al *management*, como son: a) *The last of all possible worlds* (New York, Harper Collins Pub., 1980) y b) *The temptation to do good* (New York, Harper Collins Pub., 1984). Finalmente, en el Anexo 3 se ofrece el Índice de Autores que han participado en la obra, escribiendo sus capítulos y anexos con su correspondiente *curriculum vitae*.

Referencias.

Bueno Campos, E. (2003): “Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (*knowledge management*).”. En Hernández, R. (Ed.): *Dirección del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*, Trujillo (Cáceres), Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas 21-54.

Erro Garcés, A.; Bueno Campos E. y Arellano Salafranca, I (2024) (Coords.): *Peter Drucker, contribución a la Administración y Dirección de Empresas. 70 años de magisterio (1954-2024)*, Madrid, aeca – apd - cegos.

Druker, P. F. (1939): *End of economic man: a study of the new totalitarianism*, New York, John Day, Co.

Druker, P. F. (1942): *The future of industrial man: a conservative approach*, New York, John Day, Co.

Druker, P. F. (1946a): “Keynes economics as a magical system”, *The Virginia Quarterly Review*, **22** (4), 532-46.

Druker, P. F. (1946b): *Concept of corporation (a study of General Motors)*, New York, John Day, Co.

Druker, P. F. (1950): *The new society, the anatomy of the industrial order*, New York, Harper & Row, Pub.

Druker, P. F. (1954): *The practice of management*, New York, Harper & Row, Pub.

Druker, P. F. (1955b): *Innovation and entrepreneurship. Practices and principles*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

- Druker, P. F. (1964): *Managing for results: economic tasks and risk – Taking decisions*. New York, Harper & Row, Pub.
- Druker, P. F. (1966): *The effective executive: the definition guide to getting the right things done*. New York, Harper & Row, Pub.
- Druker, P. F. (1969a): “The knowledge of society”, *New Society*, **13** (343), 629-631.
- Druker, P. F. (1969b): *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*, London, Heinemann.
- Druker, P. F. (1973): *Management, tasks, responsibilities, practices*, London, Heinemann.
- Druker, P. F. (1980): *Managing in turbulent times*, New York, Harper & Row, Pub.
- Druker, P. F. (1985a): “The discipline of innovation”, *Harvard Business Review*, **63** (3), 67-72.
- Druker, P. F. (1990): *Managing the non profit organization: practices and principles*, New York, Harper & Collins Pub.
- Druker, P. F. (1992): “The new society of organizations”, *Harvard Business Review*, **70** (5), 95-104.
- Druker, P. F. (1993a): *Post-capitalist society*, Oxford, Butterworth-Heinemann-
- Druker, P. F. (1993b): *The ecological vision: reflections on the american condition*, New York, Brunswick, NJ. Transaction Pub.
- Druker, P. F. (1994): “The theory of bussiness”, *Harvard Bussiness Review*, **72** (5), 95-104
- Druker, P. F. (1995a): *Management challenge for the 21st century*, Oxford, Routledge Pub.
- Druker, P. F. (1999b): “Knowledge-worker productivity: the biggest challenge”, *California Management Review*, **41** (2), 79-94,
- Druker, P. F. (2002): *The effective executive*, New York, Harper Collins Pub. (Revised).
- Hayek, F. A. (1944): *The road of serfdom*, London, Routledge Press.
- Hayek, F. A. (1945): “The use of knowledge in society”, *American Economic Review*, **35**, 519-530.
- Machlup, F. (1980): *Knowledge: its creation, distribution and economic significance*, Vol. I, Princeton, N. J., Princeton University Press
- Marschall, A. (1890): *Principles of economics*, London, Mac Millan and Co.
- Mises, L. Von (1949): *Human action. A treatise on economics*, New Haven, Yale University Press.

Schumpeter, J. A. (1949): “Economic Theory of Entrepreneurship”. En Research Center an Entrepreneurial History – Harvard University (Ed.): *Change and Entrepreneur*, Cambridge – MA, Harvar University Press, 63-84.