

# Humanismo empresarial, ética y responsabilidad social en el pensamiento de Peter Drucker.

**Elvira País Nassel**

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

Humanismo Empresarial, ética y responsabilidad social en el  
pensamiento de Peter Drucker



Tesis Doctoral presentada por:

Elvira H. País Nassel

Dirigida por:

Dr. Miquel Bastons i Prat

Dr. Domènec Melé i Carné

Departament d'Economia i Organització d'Empreses  
Facultat de Ciències Econòmiques i Socials  
Universitat Internacional de Catalunya

Barcelona, 2015



*A mi marido Emilio y a mis hijos Andrea y Emili por el apoyo que me han brindado y la paciencia que han demostrado todos estos años.*

*Gracias.*



## AGRADECIMIENTOS

Ahora lo puedo decir: una tesis doctoral es un trabajo duro que requiere mucho compromiso y muchas renunciaciones, sacrificios y fuerza de voluntad. Se plantean situaciones que afectan, enormemente, la vida cotidiana, no sólo del aspirante, sino, sobre todo, de su entorno familiar. Tomar la decisión de hacer una tesis doctoral al principio parece un reto asumible pero a medida que se avanza en la investigación, en mi caso, se ha transformado en una lucha de *mi* contra *mi misma*.

Durante la investigación, hay momentos de todo tipo: alegría, tristeza, soledad, desolación, ánimo, agotamiento, otra vez alegría, desesperación, desánimo para llegar a la agonía de los últimos momentos. Se alcanza cierta tranquilidad cuando se está en la fase de la corrección final y, si no hay muchas pegas, se comienza otra lucha, esta vez, por la entrega. Todas estas fases sólo se superan con constancia, disciplina, y, sobre todo, con la ayuda y el amor de los demás, es decir, con mucha humildad. Es por eso, que desde esta página quiero agradecer a un sinnúmero de personas que han sido mi gran soporte durante este tiempo.

A mis codirectores, el profesor Domènec Melé y el profesor Miquel Bastons sin la guía de los cuáles me hubiera sido imposible recorrer este camino. A la profesora Nuria Chinchilla que me brindó su enorme conocimiento y cariño y a la profesora Maruja Moragas que fue un ejemplo de perseverancia y que tengo por seguro que desde el cielo me sigue ayudando. A mis compañeros y compañeras del curso de doctorado "*Les Humanitats Avui*:", hoy grande amigos, Juan Antonio, Silvia, Luz, Fernando, Miquel y Manolo con los cuales he compartido las penas y alegrías de hacer una tesis doctoral. A todas las personas con las que me he encontrado en este largo camino y me ayudaron. Al personal de la UiC, las bibliotecarias y

bibliotecarios, a los trabajadores de la cafetería, de la librería y a Santiago, el conserje de la universidad. También he de agradecer al personal de IESE, sobre todo, el de la biblioteca. A mis amigas de Albella: Mari Carme, María, Chelo, Ana. Un agradecimiento especial tengo hacia Merly, que asumió el mando de mi casa cuando yo no podía.

## Prólogo

“Once upon a time a Young man set out to write *the* definitive book on China. He prepared himself by studying all that had been written on the subject. He learned the language. And so great became his reputation as an expert on China that a Publisher gave him a most advantageous contract and a big advance. Thus prepared, he landed in Shanghai one fine morning. He spent a pleasant day calling on some people who had been recommended to him as wise in the ways of the country and he was dined and wined wherever he went. He returned to his hotel late at night, but could not go to dawn, he got out of bed again to jot down a few of his thoughts. When he rose from his desk twelve hours later, he had a most comprehensive, most beautiful outline; the book was done except for the transcription of his mental shorthand. He only needed a few minor statistics on some unimportant point. “Well,” said that Young man to himself as he read over his outline, “one day’s delay won’t make much difference; I might as well get those figures tomorrow so that I won’t have to interrupt my writing later on”. That was forty-six years ago; last I heard of the Young man—now a very old man—was still looking up a few minor details and figures.

The subject of this book, the social and political problems of industrial Society, is fully as big as China and even less known. My qualifications for writing it are vastly inferior to those of the Young man in our story. Hence this study cannot and does not claim to be complete or conclusive. I touch upon far more topics than could be adequately treated within the covers of a short book, or be mastered and understood even by a man much better trained than the author. Yet it does not discuss enough topics to cover the field; and the omissions may well be serious enough to affect the conclusions. The subject is so ambitious as to make the author’s attempts to deal with it appear journalistic; yet the book is not ambitious enough to do justice to the subject. The only excuse the author has is that the alternative to submitting to the public so sketchy an essay would have been to follow the example of our friend in China and postpone writing and publication if not forever, at least for a lifetime. This may well have been the preferable course. But it seems to me that we cannot afford to postpone any further the discussion of the fundamentals of our industrial Society. There is no more urgent, no more



immediate topic for America—and none which is less known and less discussed. This book does not attempt to give the answers; it hopes only to raise questions. It does not pretend to be *the* definitive book on the relationship between the big-business Corporation and a free industrial Society; it is an opening statement in What I hope will be a lively and fruitful debate”. Peter Drucker (1946)

De esta manera me he sentido durante los años que ha durado esta investigación. Siguiendo los consejos de Drucker, he preferido someter mi trabajo al escrutinio de los profesores antes de continuar indefinidamente con la investigación. Elvira País (2015).

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. RAZONES PARA LA ELECCIÓN DE ESTE TEMA .....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
3. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS .....	7
4. METODOLOGÍA .....	8
5. ESTRUCTURA .....	10
6. CITACIÓN Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	12
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>15</b>
<b>Peter Drucker: antecedentes biográficos, influencias intelectuales y temas recurrentes</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Antecedentes biográficos</b> .....	<b>15</b>
1. La Europa del “Infierno”: su infancia, su adolescencia y su primera juventud .	15
1.1 Su Infancia en el Imperio Austro-Húngaro .....	16
1.1.2 Su ambiente familiar .....	18
1.2 Su adolescencia y juventud en Alemania .....	20
1.2.1 Sus estudios y los principios de su desarrollo profesional .....	21
1.2.2 Sus escritos de este período .....	23
1.2.3 El germen de su pensamiento .....	25
1.2.4 La influencia de su formación en su pensamiento .....	27
1.2.5 La “ecología social” primer apunte .....	28
1.3 El “Purgatorio” en Inglaterra: las vivencias de su primera juventud .....	29
1.3.1 El inicio de su vida adulta .....	29
1.4 Llegado al “Paraíso”: su vida en EEUU .....	31
1.4.1 El trabajo y los escritos de sus primeros años estadounidenses .....	33
1.4.2 El análisis de una gran corporación .....	34
<b>2. Desarrollo Intelectual</b> .....	<b>37</b>

2.1 El management como “arte liberal” .....	38
2.2 Influencia religiosa de Sören Kierkegaard en Drucker .....	40
2.2.1 La posición ética del siglo XIX en Kierkegaard .....	48
2.2.2 La posibilidad de la existencia Humana .....	49
2.2.3 La posición sobre la fe en Drucker. Basada en Kierkegaard .....	50
2.3 Influencia de Aristóteles (384-322 AC) .....	52
2.4 San Agustín de Hipona (354-430) .....	53
2.5 Otras bases intelectuales de Drucker .....	54
2.5.1 Su tesis doctoral .....	54
2.5.2 Influencia de Friedrich Julius Stahl (180-1861) .....	57
<b>3. Temas recurrentes .....</b>	<b>64</b>
3.1 Su idea del poder legítimo .....	64
3.2 El tema del poder ilegítimo .....	66
3.3 Los conceptos de autoridad y orden .....	68
3.4 Su idea de función y estatus social en Drucker .....	70
3.5 La religiosidad y el concepto de ética .....	72
3.6 El impacto de las ideologías en Europa .....	75
3.7 El concepto de orden en Drucker .....	78
3.8 La naturaleza del hombre .....	80
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>83</b>
<b>2. El humanismo empresarial de Drucker .....</b>	<b>83</b>
2.1 Revisión bibliográfica del management humanista .....	85
2.2 El humanismo empresarial de Drucker .....	92
2.2.1 Su punto de vista legal .....	92
2.2.2 Su visión política y legal .....	95
2.2.3 La ética y la responsabilidad social en sus escritos .....	104
2.2.4 Drucker y el <i>Business Ethics</i> .....	106
2.3 Revisión bibliográfica de la ética empresarial .....	107
2.4 El humanismo empresarial de Peter Drucker .....	110
2.4.1 La corporación como centro de la comunidad .....	111

2.4.2 La producción en masa como principio organizativo .....	112
2.4.3 Su encuentro con la <i>General Motors</i> .....	116
2.4.3.1 Introducción .....	116
2.4.3.2 El estudio .....	116
2.4.3.3 Su análisis político de la corporación .....	118
2.4.3.5 La corporación como institución social .....	120
2.4.3.6 Responsabilidad del líder: la formación de las personas .....	122
2.5 Su visión de la corporación y la sociedad estadounidense .....	128
2.5.1 Función y estatus social e igualdad de oportunidades .....	132
2.5.2 El ascensor social .....	136
2.6 El ser humano como recurso de la empresa .....	140
2.6.1 Las dimensiones del trabajo .....	140
2.6.1.1 La dimensión fisiológica del trabajo .....	141
2.6.1.2 La dimensión psicológica del trabajo .....	142
2.6.1.2.1 El trabajo como vínculo social y de comunidad .....	142
2.7 La ecología social en visión .....	143
2.7.1 La ecología social como nueva disciplina .....	144
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>154</b>
<b>3. Responsabilidad social y ética empresarial .....</b>	<b>154</b>
3.1 Revisión bibliográfica sobre el <i>business ethics</i> .....	154
3.1.1 Su visión de la industrialización y su impacto en la familia .....	154
3.1.2 Diferentes visiones de la industrialización y el impacto en el ser humano .....	158
3.1.3 Los estudios del <i>business ethics</i> en el siglo XXI .....	159
3.2 Como entiende Peter Drucker la responsabilidad social y el <i>business ethics</i> .....	160
3.2.1 La responsabilidad social de la empresa .....	161
3.2.2 La relación de la responsabilidad de la empresa respecto a la sociedad .....	162
3.3 La forma legal de la corporación .....	163
3.4 La constatación de la idea de responsabilidad de la empresa en Drucker ..	165
3.4.1 Legitimidad vs. ilegitimidad como paradoja legal del management .....	167

3.5 La responsabilidad del management como fuente de su comportamiento ético .....	168
3.6 Drucker y la responsabilidad social .....	170
3.6.1 Dignidad y justicia en relación con la función y el estatus social .....	170
3.6.2 El sentido de responsabilidad de la empresa y su relación con el bien común .....	172
3.6.3 La responsabilidad pública .....	173
3.6.4 La responsabilidad del management .....	176
3.6.5 Demandas de la sociedad .....	179
3.6.6 Responsabilidades del management hacia el interés público .....	179
3.6.7 Responsabilidades negativas y positivas de la empresa .....	180
3.6.8 Responsabilidad del management como grupo líder de la sociedad ...	181
3.6.9 Responsabilidad social .....	182
3.6.10 Responsabilidad social de la empresa (y demás instituciones) por los impactos de su actuación en la sociedad .....	189
3.6.10.1 Identificación de los impactos .....	191
3.6.11 Los problemas sociales como oportunidades empresariales .....	193
3.6.11.1 Los problemas degenerativos de la sociedad .....	194
3.7 Los límites de la responsabilidad .....	197
3.7.1 Los límites de la autoridad .....	199
3.8 Relaciones de la empresa con el gobierno: modelos históricos .....	201
3.9 La ética de la responsabilidad .....	202
3.10 Grupo de liderazgo pero no líderes .....	203
3.10.1 <i>Primum non nocere</i> .....	203
3.11 Responsabilidad social de la riqueza .....	208
3.12 Responsabilidad social de la empresa .....	208
3.13 Responsabilidad por el futuro de la empresa .....	214
 <b>CAPÍTULO IV</b> .....	 <b>217</b>
 <b>4. Polémica sobre el business ethics o ética empresarial y sus repercusiones</b> .....	 <b>217</b>
4.1 Inicio de la polémica .....	217
4.1.1 Repercusión de la polémica .....	219

4.2 La propuesta de Drucker .....	220
4.3 Crítica a la postura de Drucker .....	223
4.4 El cuestionamiento a la idea de Drucker .....	225
4.4.1 La teoría casuística .....	225
4.4.2 Debate entre Drucker y Hoffman y Moore sobre la casuística .....	227
4.4.3 Ética de la prudencia .....	231
4.4.4 Ética de la interdependencia de Confucio .....	234
4.4.5 “Ética Chic” .....	237
4.5 Ética empresarial, contraste entre la idea de Peter Drucker y pensadores contemporáneos .....	241
4.5.1 Primeras críticas .....	241
4.5.2 Controversias al planteamiento de Peter Drucker .....	246
4.6 La polémica trasladada al siglo XXI .....	257
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>263</b>
<b>Resultados de la Investigación .....</b>	<b>263</b>
<b>Limitaciones del trabajo y posibles investigaciones futuras .....</b>	<b>270</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>273</b>









## **INTRODUCCIÓN**

### **1. RAZONES PARA LA ELECCIÓN DE ESTE TEMA**

En un estudio anterior<sup>1</sup> habíamos centrado nuestra investigación en los cambios que había experimentado la economía, en general y la empresa en particular, a partir de la incorporación de una serie de elementos que, con los años, se han demostrado vitales para la transformación del mundo, no sólo económico sino también social. La tecnología e Internet fueron la base de este cambio ocurrido a partir de las décadas de 1970-1980 dependiendo de los países. “La incorporación de la tecnología, concluíamos, está ligada a la transformación de la sociedad industrial en una sociedad del conocimiento”.

Fue el tema del conocimiento el que nos llevó a descubrir a Peter Drucker, el introductor de esta idea en el estudio de la empresa. La *sociedad del conocimiento y trabajo y trabajador del conocimiento* son temas que desarrolló en su libro *The Age of Discontinuity* (1968-69). Pero Drucker comenzó a estudiar la empresa a partir de la década de 1940, y en cada libro incorporaba ideas que pensaba que serían vitales para la evolución del management empresarial, el conocimiento fue una de ellas. En una palabra, en sus investigaciones hacía constar el gran cambio social, económico y político que supuso el aumento del predominio de las organizaciones de todos tipo, pero especialmente de las económicas en la sociedad occidental, a partir de la Segunda Guerra Mundial.

Como hemos dicho, la lectura de este primer libro de Peter Drucker avivó nuestro interés por el autor. Poco a poco descubrimos que la mayoría de las personas que lo habían leído se centraban en las fórmulas sobre la dirección de empresa que proponía el reputado gurú del management. Sin embargo, en nuestro caso, cuanto más profundizábamos en su obra, más sospechábamos que había

---

<sup>1</sup> Trabajo de investigación, previo al actual, “Principios de gestión de las empresas del conocimiento en la economía digital” dirigido por el profesor Miquel Bastons y defendido por esta autora, en 2009, en la Universitat Internacional de Catalunya.

muchos Drucker dentro de ese afamado gurú. Esto despertó nuestro interés en descubrir a ese otro autor y a esa otra faceta que percibíamos en el mito del management.

En esta investigación, hemos pretendido que esa otra dimensión que intuíamos que existía en Drucker, no sólo nos confirmara al inventor de las famosas fórmulas de la dirección de empresa sino que nos mostrara al hombre de valores y principios morales sobre los que se asentaban esas celebradas teorías. Fórmulas que predicó en sus obras y en sus seminarios; en sus artículos, en sus clases y en sus consultorías. Estábamos segura que había otro Drucker en el afamado gurú y nos empeñamos en revelar la verdadera guía que intuíamos emergía de sus propuestas: la parte humana de la empresa; la exigencia de un comportamiento ético en el management y la responsabilidad que la empresa asumía ante las sociedad por los impactos de su actividad. Drucker fue el primero en poner de manifiesto el gran cambio social, económico y político que originó el predominio de las organizaciones de todo tipo, en la sociedad occidental, a partir de la Segunda Guerra Mundial. Pero lo manifestó desde un humanismo que hemos definido como empresarial y que creemos es lo que le ha diferenciado del resto de pensadores.

Estas facetas profundas del pensamiento de Peter Drucker se encuentran enlazando toda su obra. Desde la primigenia, alejada de los temas económicos y empresariales y enfocada en los temas políticos, sociológicos y, en cierta medida, filosóficos hasta las propuestas más conocidas de temas empresariales. Sin embargo, nunca ha dejado de analizar la sociedad de cada momento, las políticas que se aplicaban y los avances que se producían en los diferentes ámbitos de la misma y cómo todo ello afectaba a los seres humanos que la integran. En medio de esta prolífica producción bibliográfica es donde se encuentra el Drucker más personal y donde se esconden las ideas que más nos interesaban para esta investigación: el humanismo empresarial, la ética y la responsabilidad social, las tres profundamente ligadas entre sí.

Hemos decidido comenzar el estudio de Drucker siguiendo el periplo geográfico europeo que inició siendo muy joven; sumarle a ello las influencias intelectuales

que recibió siendo estudiante; agregarle el impacto de las experiencias vitales traumáticas a las que se enfrentó hasta que emigró a EEUU, sin olvidar, su extraña e inconfesada relación con la religión. A nuestro parecer es toda esta amalgama de hechos, estudios, cambios y experiencias, la que determina su pensamiento. Para buscar a ese Drucker debíamos sumergirnos en un laberinto mucho más caótico que el de la teoría del management.

De Peter Drucker se han escrito varios ensayos, algunos en forma de libros, otros en forma de entrevistas al autor, pero, a pesar de su incuestionable importancia en el mundo empresarial, se empezó a investigar sobre sus teorías relativamente tarde. Los primeros estudiosos de quienes tengamos constancia son Tony H. Bonaparte y John E. Flaherty de la Universidad de Nueva York. Después de una encuesta informal que realizaron estos autores entre varios académicos del management, comprendieron que Peter Drucker salía siempre entre los tres primeros lugares en sus preferencias: “The result of our informal survey reinforced and confirmed our initial conviction. In the majority of our interviews, Drucker came out on the top of the list” (Bonaparte y Flaherty, 1970: 5). Por ello, solicitaron a varios investigadores que evaluaran su pensamiento y su trabajo ya que se dieron cuenta que a Drucker se le había estudiado poco y aún menos se había escrito sobre él. Las conclusiones las recogieron en el libro *Peter Drucker, Contribution to Business Enterprise* que se publicó en 1970 y donde los profesores Theodore Levitt, Marshal McLuhan o L. Urwick, entre otros muchos, reflexionaron sobre las aportaciones de Drucker al mundo del management (Bonaparte y Flaherty, 1970: 5). A partir de ese momento se sucedieron otros estudios sobre Drucker.

Como hemos mencionado anteriormente, la mayoría de las primeras propuestas adoptaron la forma de entrevistas al autor (Tarrant, 1976; Beatty, 1998). Recientemente, sin embargo, han comenzado a aparecer investigaciones y tesis doctorales estudiando sus propuestas en profundidad (Stein, 2008, Starbuck, 2010; Maciariello y Linkletter, 2011). Sin embargo, la gran mayoría de los trabajos existentes han adoptado el formato de ‘artículos científicos’ para teorizar sobre las ideas de Drucker (Stein, 2008 : 279-282).

Lo que sí hemos podido constatar en esta investigación es que pocos han dudado en situar a Peter Drucker como uno de los teóricos del management empresarial

más influyentes del mundo. Así, en 1996, Peter Drucker fue nombrado “el gurú de los gurús del management”, por dos periodistas de *The Economist*, John Micklethwait y Adrian Wooldridge, en un artículo publicado en *McKinsey Quarterly*, “Peter Drucker, the guru’s guru”: “In the world of management gurus there is no debate. Peter Drucker is the one guru to whom other gurus kowtow” (Micklethwait y Wooldridge, 1996: 144-159). En 2003, se volvió a realizar otra encuesta relativa a quién era la persona más influyente en el mundo del management entre más de doscientas grandes corporaciones. Los resultados fueron publicados en la *Harvard Business Review*. Peter Drucker seguía siendo considerado el gurú de los gurús del management por los líderes de las grandes empresas que fueron encuestados: “(...) as our research progressed several gurus suggested that it might be equally interesting on those who had most influenced them—to create a guru’s guru list (...) The “guru’s guru” who receive at least two mention are listed (...) Peter Drucker received 8 mentions” (Prusak and Davenport, 2003). En el prólogo del libro de 2008 de Guido Stein, el profesor Pedro Nuevo del *IESE Business School* afirma sobre Peter Drucker: “una larga vida tan productiva en ideas, con una capacidad de estar al día, de hablar en cada momento con el lenguaje apropiado (...) le han posicionado como el pensador número uno en dirección de empresas en el siglo que ha terminado, que es el único siglo de vida que tiene esta disciplina nuestra de la dirección de empresas. Pero Drucker ha sabido ganarse el respeto de todos” (Stein, 2008: 20).

Es decir, a comienzos del siglo XXI, Drucker continua siendo considerado como el generador básico de las ideas del management, tal como lo fue en el siglo XX. Esto nos convenció que su influencia es aún muy grande, por lo que nuestro estudio tiene el sentido de hacer conocer a sus lectores, ese otro Drucker, el humanista, que aboga por cultivar en la empresa un comportamiento ético y una incontestable asunción de responsabilidades ante la sociedad, tanto de la empresa como de su management. Algo, que a la vista de los graves casos de corrupción internacional conocidos últimamente, parece que muchas empresas han obviado bien sea por ignorancia, incomprensión o negación del mensaje ético de Peter Drucker.

Drucker, un hombre de múltiples aristas, tenía pensamientos muy originales respecto a la empresa y, sobre todo, al management, al que situó como *disciplina*

y *práctica* (Stein, 2008: 30) aunque: “(...) el planteamiento que él presentaba no era fácil de llevar a la práctica” (Stein, 2008: 26). Sin embargo, aunque tuvo muchos seguidores entre los ejecutivos, tuvo poca aceptación en el ámbito académico. En este sentido, Pedro Nueno, del IESE Business School, en el prólogo a la reedición del libro de Guido Stein, afirma que las escuelas de pensamiento existentes, pocas veces han mencionado el trabajo de Peter Drucker: “Los científicos del management han desarrollado un mundo propio en el que se reúnen, se citan unos a otros, se publican unos a otros, pero mantienen ese mundo lejos de la empresa y lejos del aula. Los expertos, por otra parte, describen situaciones empresariales, recuerdan experiencias con más o menos nostalgia, o por más o menos arte comunicativo. Pero ese posicionamiento de doble perspectiva que plantea magistralmente Drucker es difícil y por lo tanto es ignorado con frecuencia en nuestros días. Raramente se critica pero frecuentemente se ignora” (Stein 2008: 25-26).

Esta omisión de la academia del trabajo de Drucker ya la habían destacado Bonaparte y Flaherty en el libro mencionado: “In our investigation we also discovered that despite the high stature accorded Drucker, there was no book-length evaluation of his thoughts or works” (Bonaparte y Flaherty, 1970: 5). Esto nos reafirmó en la idea de intentar entender y mostrar quién era el Peter Drucker humanista empresarial, pensador sobre ética y responsabilidad social que Stein define como *multidisciplinar* y *pluridimensional* (Stein, 2008: 29); desde qué punto de vista hacía sus propuestas a los managers, a las mismas empresas y a la sociedad en su conjunto. A partir de todo lo anterior, nos interesó destacar la visión humanista de Drucker y demostrar que, a pesar de las apariencias, no había quedado ahogada en el mar de conceptos y proposiciones que, como desarrollaremos más adelante, abundantemente utiliza el autor. Sólo era cuestión de bucear, navegar por el espacio y buscarla.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Drucker fue un humanista (Stein, 2008) que se interesó por el ser humano no sólo en la sociedad en todas sus versiones (pre-industrial; industrial; de las

organizaciones; del conocimiento, etc.) sino también en su entidad más representativa, la empresa (Drucker, 1942). Como intentaremos demostrar, parece que este interés humanista lo centró en dos ideas: el comportamiento ético de los responsables de la empresa, el management y la responsabilidad que le nace a la empresa de su actividad. Dicha acción, desde el punto de vista de Drucker impacta, irremisiblemente, en la sociedad, es decir, en las personas que la componen, de allí el sentido humanista empresarial de Peter Drucker. Es por eso, que el autor insiste que, los managers tienen un cometido ético individual, que se traslada a la actividad que desarrollan en la dirección de la empresa. Además, tienen el deber de entender y asumir la responsabilidad por las huellas que la actividad de la organización deja en la sociedad. Así, son estos “detalles” sumergidos en un mar de ideas, los que trataremos de hacer evidentes en esta investigación y con ellos revelar al Peter Drucker pensador ético.

Las ideas de Drucker son una mezcla de reflexiones vistas desde las diferentes disciplinas que, por su tradicional formación europea, dominaba el autor (Stein, 2008: 27; Starbuck, 2009). Su manifestación ética, muy presente en sus primeros escritos, también se hace evidente en su pensamiento sobre management. Esa manifestación ética del individuo, en Drucker deriva hacia un concepto de responsabilidad social empresarial, como lógica conclusión de su teoría respecto a la entidad representativa de la sociedad industrial, la corporación (Starbuck, 2011).

Parecería que las ideas de Drucker podrían estar en sintonía con la nueva tendencia del management humanista visto desde la perspectiva de la ética de la empresa y de la responsabilidad social empresarial. Aunque en los principios del *business ethics* Drucker tuvo problemas con algunos de sus proponentes como por ejemplo, Michael E. Hoffman y Jennifer M. Moore del *Center for Business Ethics* de la Bentley University of Massachusetts (Hoffman y Moore, 1982; William, 1982), Drucker nunca contestó a los reproches que le lanzaron estos investigadores pero continuó manteniendo su idea de ética empresarial. El tema se reveló sensible ya que la polémica se reinició a finales del siglo XX y se extiende hasta la actualidad (Schwartz, 1998, 2002; Romar, 2004; Meynhardt, 2010). Muchos autores pensaban que había una falta de sintonía entre los

campos de la ética y los de la empresa por falta de investigación en la integración entre ambos ámbitos de conocimiento y una carencia de comunicación entre los investigadores de los mismos. Así, de entre la mayoría de autores que han criticado a Drucker por su postura en contra del *business ethics*, algunos (Klein, 2000; Meynhardt, 2010), a la vez, comenzaron a destacar su idea ética y moral.

Como vamos a explicar en los siguientes capítulos, Drucker habló de ética, aunque nunca le puso el adjetivo empresarial porque creía que no se debía dividir la ética (Drucker, 1981). Contradiendo esta idea, sin embargo, sí habló de ética política (Drucker, 1939). Como demostraremos, y a pesar de esta contradicción, hemos buscado la visión ética de la empresa y de la sociedad que nos llevaron a encontrar al Drucker humanista que definen algunos autores como Guido Stein (Stein, 2008: 29) o al moralista del que habla Klein, (Klein, 2000) o al religioso que destaca Timo Meynhardt (Meynhardt, 2010).

### 3. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Hemos escogido, para esta investigación, el tema del humanismo empresarial de Peter Drucker visto desde su perspectiva ética y de responsabilidad social empresarial porque, a pesar de figurar destacadamente en sus libros sobre management, parecen haber pasado inadvertidos por algunos de sus críticos y, a la vista de los escándalos de corrupción conocidos, por los que han puesto en práctica sus teorías en las grandes empresas.

Además, trataremos de destacar la influencia de sus poco evidentes creencias religiosas y sus claros principios morales como modeladores de su pensamiento. Esto tampoco parece haber sido tenido en cuenta al estudiar su obra sobre management. Prácticamente, hasta este siglo XXI, y a raíz de la polémica sobre el *business ethics* que se reactivó en 1998, parece que no se comenzó a valorar el pensamiento ético empresarial que Drucker reflejaba en su teoría sobre management.



Como hemos hecho constar en el planteamiento del problema, Peter Drucker ha sido, y aún es, un pensador muy influyente en el mundo empresarial y del management. Desde esta perspectiva, hemos creído interesante intentar poner de relieve el condicionamiento de su pensamiento moral y ético en sus teorías, sobre todo las del management y destacar coincidencias o divergencias dentro de un marco teórico reconocible por otros estudiosos del humanismo empresarial. Además, poner de relieve las menciones que hizo desde el principio de la concepción de sus ideas, el tema del humanismo empresarial, el de la ética y la responsabilidad social de la empresa y el management.

Por todo ello, nos hemos planteado como objetivos de esta investigación:

1. Dilucidar la visión de humanismo empresarial de Peter Drucker y si ésta, lo sitúa como uno de sus precursores teniendo en cuenta su idea sobre ética y responsabilidad social en el ámbito de la empresa.
2. Analizar el concepto de ser humano que tiene Peter Drucker y estudiar sus ideas sobre ética y responsabilidad social empresarial sin olvidar sus creencias religiosas, que lo podrían situar en el marco teórico del humanismo empresarial de raíz cristiana.
3. Analizar por qué Peter Drucker critica la naciente disciplina del *business ethics* a principios de la década de 1980 y las reacciones que esta postura provocó en su época tratando de clarificar los malos entendidos suscitados.

#### 4. METODOLOGÍA

Para estudiar el humanismo empresarial de Drucker hemos seguido un recorrido cronológico-crítico de su pensamiento para intentar demostrar que sus postulados humanistas ya se pueden encontrar en la génesis de su obra, es decir, a partir de la década de 1930. Además, que los temas que luego el autor ha integrado a su teoría sobre el management, aparecen reflejados en sus textos publicados a partir de la década de 1940.

Pretendemos dar preferencia al análisis de sus libros frente a sus artículos por ir directamente a la esencia de sus escritos. Nos fijaremos especialmente en sus primeros escritos sobre temas jurídicos, políticos y sociales: *The End of Economic Man*, de 1939 y *The Future of Industrial Man*, de 1942. También en algunos artículos de sus primeras épocas donde parece que se encuentra la génesis de su pensamiento moral y ético: su tesis doctoral, su artículo sobre Friedrich Julius Stahl—ambos escritos entre 1931-1933—y otro sobre Sören Kierkegaard que, como constataremos, tiene una fecha de escritura más confusa. Posteriormente, evidenciaremos que dicho pensamiento ético, y sobre responsabilidad social de la empresa, se puede apreciar en su primer libro sobre management: *Concept of the Corporation*, de 1946; que luego recogerá y profundizará en el libro de su teoría sobre management: *The Practice of Management*, de 1955. A pesar de que publicó diversas obras posteriores a este libro, pensamos que la continuación de la idea que desarrolla en la obra de 1955, la recoge y amplía en un trabajo posterior: *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, de 1974.

Entre sus múltiples obras de management, hemos centrado nuestro análisis en los textos arriba mencionados por considerar que son los más representativos de su pensamiento teórico sobre la empresa. No hemos dejado de lado, sin embargo, su análisis sobre la sociedad para comprobar que su postura ética y humanista se percibe en toda su producción bibliográfica. En concreto, revisaremos: *The New Society*, de 1950; *Landmark of Tomorrow*, de 1957; *The Age of Discontinuity*, de 1968-69 y *Post Industrial Society*, de 1993.

En relación con los objetivos (1) y (2) empezaremos haciendo una revisión bibliográfica del estado de desarrollo de la disciplina del *business ethics*, la ética y la responsabilidad social empresarial coetánea de Drucker, para saber qué se decía cuando el autor escribió sobre el tema, estudiando el estado de las investigaciones sobre dicha materia en la actualidad. Seguidamente, haremos un análisis crítico de los escritos de Peter Drucker sobre responsabilidad y ética empresarial destacando el contexto en el que se produjeron dichas ideas.

Para analizar la controversia sobre el *business ethics*, nos centraremos en la publicación de Drucker que enlaza con la polémica: “What is Business Ethics”, la respuesta de dos estudiosos de la disciplina a tal crítica, Michael W. Hoffman y Jennifer Mills Moore: “What is Business Ethics, an Answer to Peter Drucker” y la aportación de un tercero, Oliver F. Williams: “Business Ethics: A Trojan Horse?” que más que una crítica a Drucker es un análisis de las repercusiones de la disciplina tomando en cuenta la visión de Drucker. Nuestro análisis de esta controversia se centrará en lo que parece ser una falta de entendimiento de las proposiciones de los primitivos implicados en la controversia.

Se recogerán también las reacciones que el artículo de Peter Drucker provocó en algunos investigadores posteriores, entre ellos, su máximo detractor, Michael Schwartz, que fue quien reactivó la polémica muchos años después de haberse iniciado. Además, recogeremos las numerosas publicaciones a favor y en contra de la postura de Drucker que se reactivaron a partir del siglo XXI y que continúan produciéndose en la actualidad.

Como complemento a los libros de Peter Drucker y de algunos de sus estudiosos, hemos utilizado el portal de la *Peter Drucker Society*<sup>2</sup> de Viena, Austria. También la página web del *The Drucker Institute*<sup>3</sup> situado en Claremont Graduate University de California, USA. En ambas sedes, se encuentra todo el material de archivo escrito o grabado por Peter Drucker, parte del cual, sobre todo el grabado, se encuentra también en Youtube<sup>4</sup>.

## 5. ESTRUCTURA

En el *capítulo I* haremos una semblanza del autor comenzando por su vida en Europa y terminando por su emigración a EEUU. A partir de este traslado, se desarrollará su interés por la empresa y el management y la utilización de su pensamiento ético y moral en la elaboración de su teoría sobre el management.

---

<sup>2</sup> <http://www.druckersociety.at/index.html> (frecuentemente consultada; última consulta 05/06/15)

<sup>3</sup> <http://www.druckerinstitute.com/>

<sup>4</sup> [https://www.youtube.com/results?search\\_query=Peter+Drucker](https://www.youtube.com/results?search_query=Peter+Drucker)

Analizaremos ciertos conceptos que Drucker utiliza reiteradamente y el sentido que les da respecto a la sociedad y su posterior traslación a su idea de empresa.

En el *capítulo II* destacaremos el sentido humanista que Drucker le concede al estudio del management centrándolo en la idea de ética y responsabilidad social empresarial que el autor pone de relieve desde los comienzos de sus teorías. Es interesante constatar que a raíz de la gran crisis económica que se ha extendido por el mundo a partir de mediados de la primera década del siglo XXI y, encontrándonos en el Ecuador de la segunda, aún no se le percibe su final. Como veremos, según denuncia Schumpeter, articulista de la *Harvard Business Review*, esta crisis tiene su epicentro, en parte, en la falta de ética y responsabilidad social del management de ciertos sectores económicos como el financiero o el inmobiliario, respecto a los seres humanos; tanto a los que trabajan en ellos como a los que eran sus clientes directos. Pero en realidad fue una crisis que afectó a la sociedad mundial en su conjunto. Como veremos, el tema de la ética, Drucker lo desarrolló desde los comienzos de sus estudios empresariales. Sin embargo, parece que es una parte de sus teorías que ha sido obviada por los que aplicaron sus fórmulas directivas. Por otro lado, reflejaremos los estudios que se han venido llevado a cabo desde mediados del siglo XX, aproximadamente, estudios que se incrementaron y materializaron en propuestas concretas, a partir de la década de 1970. Como veremos, muchas de las propuestas emitidas son coincidentes con las de Peter Drucker.

En el *capítulo III* haremos una revisión bibliográfica del humanismo empresarial y cómo esta noción se puede encontrar reflejada, de algún modo, en las teorías de Peter Drucker.

En el *capítulo IV* se llevará a cabo la revisión bibliográfica del *business ethics* y la responsabilidad social empresarial y se desarrollará las bases intelectuales que inspiraron el pensamiento de Drucker a partir de su concepción moral y ética reflejada a lo largo de toda su obra. Se constatará la visión de Peter Drucker sobre estos temas no sólo respecto a la empresa sino sobre todo del management como responsable de los efectos que las empresas causan en la sociedad. Es decir, Drucker comenzó a escribir sobre todos estos temas a

mediados de la década de 1940 cuando hizo su primer análisis sobre una gran corporación.

En el *capítulo V* analizaremos el rechazo de Peter Drucker hacia *business ethics* a partir de la década de 1980 y cómo este posicionamiento creó una polémica con los proponentes de la disciplina basada, como intentaremos demostrar, en una incompreensión mutua. A continuación discutiremos la reapertura de la controversia a finales del siglo XX, y que se extiende aún hoy, entre algunos investigadores del *business ethics* a partir de la postura de Peter Drucker sobre el tema.

Finalmente se dará paso a la conclusión.

## 6. CITACIÓN Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Respecto a las referencias bibliográficas, se ha utilizado el sistema de citar dentro del texto mostrando dos fechas: en primer lugar la de la edición del libro o texto original separado por una barra invertida de la fecha de edición que manejamos en esta investigación seguido por el número de página de la referencia citada. La intención de la doble fecha es contextualizar las épocas en las que Drucker ha emitido su idea, algo vital por la relevancia que adquieren para este análisis los temas tratados por el autor en épocas tan tempranas. El hecho de que sus opiniones, por ejemplo, sobre ética y responsabilidad social o la constatación de su postura humanista empresarial se reflejen en una fecha determinada, nos proporciona argumentos para considerar a Drucker como uno de los pioneros de la disciplina.

En la bibliografía, también se hará constar primero la fecha del original y al final la versión del documento con el que hemos trabajado. El objetivo de esta doble datación es que Drucker, a cada nueva edición, escribe un prólogo en el que a veces introduce aclaraciones o nuevas interpretaciones a sus posturas originales alterando unas veces o reafirmando otras, sus ideas primigenias. Si la cita está

cogida de estos nuevos prólogos se reflejará en números romanos tal como consta en los libros.

La mayoría de citas se han mantenido en su versión original en inglés dentro del texto de la tesis, para recoger el auténtico pensamiento del autor. La lengua materna de Drucker era el alemán. El inglés británico que utilizaba era, un idioma aprendido. Esta peculiaridad a veces dificulta el que podamos interpretar y/o traducir con exactitud ideas cuya explicación consideramos cruciales para esta investigación. En este sentido, hemos escogido mantener las citas en el original inglés que utiliza el autor. Sin embargo, cualquier interpretación errónea del texto original en inglés o de su traducción, se ha de atribuir únicamente a esta autora.

En cuanto a los entrecomillados, expresiones en cursiva, las comillas simples, etc., la mayoría se han recogido tal como los utiliza Drucker en sus escritos. La utilización de las marcas en el texto realizadas a iniciativa propia, se destacarán en negrita.



## CAPÍTULO 1

# **Peter Drucker: antecedentes biográficos, influencias intelectuales y temas recurrentes**

En este capítulo desarrollaremos primero, un breve recorrido biográfico de Peter Drucker intentando comprobar cómo su experiencia intelectual familiar junto a los acontecimientos históricos que le tocó vivir desde su infancia: guerra, problemas económicos, inestabilidad política y social o nazismo, condicionaron su pensamiento. En segundo lugar apuntaremos las influencias intelectuales que recibió primero de su familia y ambiente cercano y luego de autores que marcaron su pensamiento de una manera definitiva, sobre todo en cuestiones humanistas, religiosas y morales. Haremos referencia también a su cuestionamiento del repudio europeo al pueblo judío y su ideología política que le comportaría problemas con los nazis. Por último, haremos referencia a temas que percibimos como recurrentes en sus planteamientos algunos de los cuales percibimos los encontramos diseminados en muchos de sus libros de la primera época. Son temas que, como mostraremos, modelaron su pensamiento político, social o económico.

### **1. Antecedentes biográficos**

- “La Europa del Infierno: su infancia, su adolescencia y la primera juventud

En este primer punto vamos a dividir la vida de Drucker en dos períodos que consideramos muy importantes. El primero es su vida en Europa y el segundo es



su vida en EEUU. Su vida en Europa a la vez la vamos a dividir en su infancia que transcurrió en Austria, su adolescencia y primera juventud que transcurrió en Alemania y un breve *impasse* de casi cuatro años que transcurrió en Inglaterra. A partir de este momento, su vida da un vuelco cuando decide huir de Europa e instalarse en EEUU. Tanto su infancia como su adolescencia la consideramos un “infierno” por todas las dramáticas experiencias que le tocó vivir. Inglaterra consideramos que fue una especie de “purgatorio” porque es donde tuvo que meditar para tomar las decisiones más importantes para su futuro. Llegado a EEUU consideramos que entró en el “paraíso” porque es donde alcanza la estabilidad y comienza a forjarse el mito que llegó a ser.

### 1.1 Infancia en el Imperio Austro-Húngaro

Peter Ferdinand Drucker nació en Viena, Austria en 1909. Su padre, Adolf Drucker, era un economista, alto funcionario del Ministerio de Economía del gobierno austro-húngaro. Su madre, Caroline Bondi, fue estudiante de medicina y de psiquiatría. Estando aún soltera<sup>5</sup>, leyó algunos libros de Freud e incluso acudió a varias de sus conferencias en la Universidad o en la Sociedad Psicoanalítica (Drucker, 1978/1994: 83). Además, trabajó durante un año en una clínica psiquiátrica en Zurich. Su hermano, sobre el que Drucker no hizo grandes referencias, se llamaba Gerhard (Beatty, 1998: 5). Peter Drucker se casó en Londres con Doris Schmitz, a la que conoció durante su período universitario. Con ella emigró a EEUU donde tuvieron tres hijos. Peter F. Drucker murió en su lugar de residencia, Claremont, California, EEUU, en 2005.

Lo que caracteriza a esta etapa de la vida de Peter Drucker es la inestabilidad social, política y económica del continente europeo. Se inició con la explosión de la Primera Guerra Mundial que vivió con 5 años y que acabó cuando alcanzó los 9 años. Drucker dejó Austria en 1925, en plena adolescencia, cuando contaba con 17 años, para trabajar y estudiar en Alemania. Allí experimentó la inconsistencia política de la República de *Weimar* y el peligro en ciernes del poder del nazismo.

---

<sup>5</sup> Suponemos que el apunte de estar soltera de la madre se refiere a que debía ser chocante que una mujer leyera y asistiera a clases sobre temas sexuales como las de Freud

En su periplo europeo, llegó a Inglaterra donde, con 28 años y presintiendo la Segunda Guerra Europea, decidió emigrar a EEUU.

A pesar de estas infaustas vivencias, su entorno familiar era muy estable; cómodo económicamente, sin obviar su decadencia, y estimulante intelectualmente. Drucker se educó en un método progresista de enseñanza que se implantó en Europa a principios del siglo XX. Experimentó la estimulante vida cultural que se vivía en su hogar, así como en casa de amigos y conocidos de su familia como los Schwarzwald<sup>6</sup>. A partir de su caída como imperio, Viena no fue una ciudad en la que Drucker viviera mucho tiempo<sup>7</sup>. De ser considerada la gran capital cultural del imperio austro-húngaro, después de la guerra quedó reducida a una pequeña ciudad, decadente y provinciana. Drucker salió de allí con 17 años y sólo regresaría en 1933, por haberse quedado sin trabajo en Inglaterra y para las Navidades de 1936 a despedirse de sus padres, antes de emigrar hacia EEUU. Volvería en 1955 para dar unas conferencias (Drucker, 1999 (1974: 13). Según su esposa, Doris Schmitz, Drucker nunca superó la decadencia de Viena: "(...) the Vienna of his birth had changed so much from being an Empire to a country the size of Maine, one of the smallest states of the United State of America (...)" (Starbuck, 2009). La explosión de la Gran Guerra, cinco años después de su nacimiento, en 1914, social y políticamente modificaría para siempre las fronteras europeas de la época. Austria pasó de ser la capital del Imperio del último de los Habsburgo a una República de mayoría socialista donde se celebraban fiestas de 'masas'. Esto impactó en Drucker: "For most of Austrians this (Republic Day) was a day of solemnity (...) the day of final defeat in a nightmare war, the day in which centuries of history had crumbled into dust. But Vienna, with its solid Socialist majority, Republic Day was a day of victory and celebration" (Drucker, 1978/1994: 2).

Se sospecha que estos dos hechos, la Gran Guerra, pero sobre todo la mayoría socialista que gobernaba la ciudad en la post-guerra, fueron decisivos para que en el pensamiento de Drucker se manifestara constantemente su postura pacifista

---

<sup>6</sup> Ella era una reformadora en la educación infantil, especialmente femenina

<sup>7</sup> <http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/biography>

y su posicionamiento en contra del marxismo socialista que dominaba el panorama político de Austria, al comienzo de su adolescencia. Un hecho singular lo demuestra. Sin haber cumplido aún los 14 años, como joven “camarada”, estudiante del Gymnasium: “(...) the “humanist” and college-preparatory high school of the district” (Drucker, 1978/1994: 2), Drucker se encontró marchando con la tropa de los “Jóvenes Socialistas”, detrás de una pancarta roja que rezaba “Doebbling’s Students for Freedom and Equality Under Socialism” (Drucker, 1978/1994: 2). Durante dicha marcha, Drucker cayó en un charco de agua empujado por la masa de estudiantes y aprendices que le seguían y abandonó, consternado, la pancarta. Confiesa que se sintió muy solo pero con una gran claridad mental. No pertenecía a esa masa marchando detrás de banderas, consignas y canciones. Al llegar a casa, sus padres le preguntaron si se sentía mal por lo sucedido a lo que respondió: “(...) I never felt better in my life, (...) I only found out that I don’t belong” (Drucker, 1978/1994: 4). Quizás, este episodio de su vida, resume un poco lo que llegaría a ser el autor, un hombre que no seguiría ninguna de las consignas mayoritarias y un anti-socialista/comunista convencido.

### 1.1. 2 Su ambiente familiar

En Viena, Peter Drucker vivía en un barrio acomodado de las afueras de la ciudad, con sus padres y rodeado de un sin fin de familiares. Su abuela era pianista, discípula de Clara Schumann y llegó a tocar bajo la batuta de Mahler antes de convertirse en el director de la Ópera de Viena en 1896 (Drucker, 1974/1999: 13). También estaba en contacto con una serie de primos, tíos y allegados. Casi todos eran profesores: de economía, de derecho, de química, de medicina, de biología, de historia y de arte.

Por lo explicado se deduce que Drucker se educó bajo el estímulo de un ambiente intelectual muy sugerente. Cada lunes su padre organizaba una cena con economistas, abogados internacionales y funcionarios de la administración pública; los jueves su madre convocaba veladas médicas, musicales y literarias y, el matrimonio organizaba, conjuntamente, veladas matemáticas (Beatty, 1998: 6). Parece que en este ambiente familiar, Drucker consiguió aprender varios idiomas

de oídas “from the high multilingual talk flowing over him” (Beatty, 1998: 7) y el latín en el colegio. Esta Viena había sido muy importante para Drucker, así lo atestigua su esposa Doris Schmitz: “(...) Vienna had been the center of his existence and that of his parents’ ritualistic and intellectual life” (Starbuck, 2009: 2). Por su residencia habían pasado grandes intelectuales de la época como los economistas Joseph Shumpeter y Karl Polanyi, amigos de su padre o el futuro presidente de Checoslovaquia, Thomas Masaryk (Beatty, 1998: 3). Llegó a conocer a Sigmund Freud con quien su familia compartía lugar de vacaciones (Drucker, 1978/1994: 83) y al escritor Thomas Mann en las reuniones de unos amigos de su familia, Hemme y Genia Schwarzwald *née* Nussbaum donde, con catorce años, se le animó a exponer su opinión sobre los temas de la velada (Drucker, 1978/1994: 24).

La formación de Peter Drucker también fue muy estimulante. No sólo asistió en su infancia a los comienzos de la educación Montessori (Starbuck, 2009: 1) sino que, cuando estaba en el Gymnasium<sup>8</sup> se aburría. Gracias al Conde Traun-Trauneck, íntimo amigo de su familia, consiguió algo prohibido en aquella época para un adolescente: entrar a la sala de lectura de la Biblioteca Nacional. La relación con el conde le permitió enterarse que éste había pertenecido al mayor grupo comunista europeo, el del francés Jean Jaurès. En la biblioteca se le permitió leer sin restricciones; tuvo todos los libros, de cualquier temática, a su disposición: “So I began to go there each afternoon after school, and to pore over legal philosophers and sociologist. It was my first encounter with sociologist’ jargon. The shock was profound and caused lasting trauma” (Drucker, 1978/1994: 108). Leyó a muchos autores, desde Aristóteles a Santo Tomás de Aquino<sup>9</sup>, Hume<sup>10</sup>, Bentham<sup>11</sup> y modernos como Roscoe<sup>12</sup>, Pound<sup>13</sup> Ehrlich<sup>14</sup>. De todos, le interesaba las diferentes razones que daban para el castigo de las personas: [all of them] “gave a different reason for punishment (...). If dozen explanations, all starting with

---

<sup>8</sup> Escuela Secundaria

<sup>9</sup> Tomás de Aquino (1225-1274) teólogo y filósofo católico italiano principal representante de la enseñanza escolástica. Intentó reconciliar la filosofía aristotélica con la teología agustiniana

<sup>10</sup> David Hume (1711-1776) filósofo, economista, sociólogo e historiador escocés

<sup>11</sup> Jeremy Bentham (1748-1832) filósofo, economista, escritor inglés, padre del utilitarismo

<sup>12</sup> William Roscoe (1753-1831) fue un político inglés, escritor, banquero, abolicionista y botánico

<sup>13</sup> Ezra Pound (1895-1972) miembro de la Generación Perdida predicó poner la poesía antigua al servicio de una concepción moderna, conceptual y, a la vez, fragmentaria

<sup>14</sup> Paul Ehrlich (1854-1915) médico y bacteriólogo alemán que ganó el Nobel de Medicina en 1908

totally different but self-evident premise, reach the same conclusion, then elementary logic would argue (...). The point, it seemed to me, was not punishment at all. (...). What needed explanation was the existence of crime—and that I knew to be well beyond my powers” (Drucker, 1978/1994: 108). Si citamos este párrafo es porque enlaza con la idea posterior de Drucker que para encontrar la solución a un problema no es dar una buena respuesta sino hacerse la pregunta correcta. Este es un principio que utilizaría profusamente en su función de consultor de las grandes empresas a las que aconsejó (Drucker, 1955/2007). Sin embargo, el autor que más le impactó en aquella época fue el filósofo danés Sören Kierkegaard con quien se encontró, recién llegado a Hamburgo, en 1927 cuando contaba sólo con 18 años. Como explicaremos posteriormente, de Kierkegaard escribiría una monografía con fecha de publicación<sup>15</sup> incierta.

## 1.2 Adolescencia y primera juventud en Alemania

A pesar de ese apacible y estimulante ambiente familiar Drucker decidió graduarse del *Gymnasium*<sup>16</sup> en Alemania. Para ello, necesitaba realizar unas prácticas laborales obligatorias. Consiguió trabajo de aprendiz en una firma de exportación e importación de Hamburgo. Este segundo período vital de la “Europa del Infierno” de Drucker, transcurrió en la Alemania de la República de *Weimar*, a donde llegó en 1927. La inestabilidad política del país era una constante; primero por la acción y decisiones erráticas del socialismo y luego por el alarmante y continuo ascenso de la violencia nazi.

Ante la insistencia de su padre, se matriculó en la Universidad de Hamburgo para estudiar Derecho. Adolf Drucker no veía en su hijo habilidades comerciales por lo que intentó que, como otros familiares, se convirtiera en profesor universitario. Ésta, era una profesión de gran prestigio social tanto en Viena como en Alemania. A Peter Drucker no le desagradó la idea pero comprendió que, para ser profesor debía dedicarse a la investigación. La suerte, pensó, que la carrera que había escogido, licenciatura en derecho, tenía una amplia gama en la que prepararse:

---

<sup>15</sup> Creemos que la primera versión de esta monografía Drucker la escribió en 1932 en alemán. Sin embargo, la versión que se conserva es una publicada en inglés en 1949

<sup>16</sup> Escuela Secundaria

“But what research? I was sure my interest lay in such areas as government, political history and political institutions, maybe even economics. This fields were commonly taught in the law faculty in Europe” (Drucker, 1978/1994: 107-108).

### 1.2.1 Sus estudios y los principios de su desarrollo profesional

Después de acabar sus estudios secundarios Peter Drucker continuó trabajando aunque ante la insistencia de su padre se matriculó en la universidad. Sin embargo, en la Universidad de Hamburgo no existían clases nocturnas compatibles con su jornada laboral por lo que decidió no asistir a clase y presentarse al examen final (Beatty, 1998: 11). Esto lo corrobora el mismo Drucker de una manera un poco cínica: “One enrolled—it could be done by mail—and paid the fees, and even those were waived for practically anyone who applied for a scholarship. Attendance was never taken. There were no exams or papers in the courses. All one had to do was to take a final examination at the end of four years, and for that most students went to a crammer anyhow for a few months (which I tried for an evening or two but gave up as totally unnecessary (...)). Full-time law students did not spend four years working hard and studying law. They spent four years in an agreeable haze compounded of two parts beer and one part of sex. I was convinced one could get quite enough of both without being a full-time student” (Drucker, 1978/1994: 106-107).

Por otro lado, en los inicios de su estancia en Hamburgo, cuando trabajaba de aprendiz, fue otro período de grandes lecturas. Al no poder asistir a clase, se dedicó a trabajar de día y a leer en la biblioteca de la ciudad por la noche: “(...) he spent five weekday evenings reading in the Hamburg City Library” (Beatty, 1998: 12). Se pasó ese año y medio leyendo en alemán, inglés y francés (Ibídem). Como hemos mencionado en el punto anterior, en 1927 y con 18 años, se encontró con el filósofo Sören Kierkegaard, que le hizo descubrir a Dios y que, como explicaremos posteriormente, tendrá una gran influencia en su pensamiento.

Al final, para compatibilizar estudios y trabajo en 1928 y gracias a ofertas laborales que le interesaban, Drucker decidió fijar su residencia en Frankfurt.

Trasladó su expediente académico a la Universidad de Frankfurt y cambió su trabajo en Hamburgo por uno de analista de seguros en un viejo banco mercantil, la rama europea de una firma de correduría de *Wall Street* en aquella ciudad. Dicho trabajo finalizó con la caída de la bolsa de Nueva York en 1929. A partir de ese momento, fue contratado como periodista financiero en un periódico alemán de amplia circulación: “(...) the *Frankfurter General-Anzeiger*—an afternoon paper” (Stein, 2008: 41). En ese periódico consiguió hacer una meteórica carrera hacia puestos de responsabilidad a causa de la falta de personal cualificado: “(...) I made rapid progress at the paper and only two years later was appointed as senior editor in charge of foreign and economic news (...) I also wrote three or four editorials a week and ran the women’s page for the best part of a year while the regular woman’s editor was sick” (Drucker, 1978/1994: 159). Drucker confiesa que todos estos cargos no los ejerció porque él fuera brillante sino porque toda una generación europea había sido diezmada por la Gran Guerra: “(...) Then in my early twenty I found myself as a senior editor of a big newspaper not because I was so good but because the generation ahead of me simply did not exist” (Drucker, 1978/1994: 116).

Mientras estudiaba, dio clases en la universidad de Frankfurt como sustituto de un profesor mayor. De esta manera conoció a la que sería su futura novia, la judía Doris Schmitz. En 1931, consiguió su doctorado en Derecho Internacional Público por la Universidad de Frankfurt<sup>17</sup> algo que le exigían para comenzar su carrera académica como profesor universitario titular: “Even before that I had begun to teach in the law faculty as a substitute for the elderly and ailing professor of international law (...) And I was due, though still in my early twenties, to be appointed “Dozent”—Lecturer—at the University, the first and biggest step up the German academic ladder” (Drucker, 1974/1999: 159). Además de esta oportunidad académica laboral, tenía la posibilidad de dar clases como profesor no numerario en las Universidades de Colonia y de Bonn. El problema eran los nazis: “I dragged my feet on the lectureship even though the international law professor urged it on me. I was officially a graduate assistant; and as such I ran

---

<sup>17</sup> Un apunte curioso es que en la época que Drucker estudiaba su carrera, la Universidad de Frankfurt vivía una efervescencia filosófica con la implantación del Círculo de Viena compuesto por reconocidos intelectuales de izquierda. Sin embargo, Drucker nunca hizo mención de haber conocido con ninguno de ellos ni de sus ideas.

many of the meetings of the International Law Seminar and substituted for the professor in teaching his classes. But a “Dozent”, while unpaid, had a university appointment and became automatically a German citizen, which I was not; and I had no intention of becoming Hitler’s subject” (Drucker, 1974/1999: 160).

En este episodio, Drucker refiere a un hecho lamentable. Cuando los nazis, aún sin gobernar, ya dominaban la mayoría de los estamentos institucionales del país, reunieron a todos los profesores que trabajaban en la Universidad de Frankfurt en un mitín organizado por el partido nazi antes de asumir el poder. Allí, se les comunicó que los que eran judíos, serían despedidos sin salario. Lo que a Drucker le indignó más, la reacción de sus compañeros; pocos se manifestaron en contra de esta injusticia e, incluso, que algunos pasaron delante de los profesores judíos como si no los conocieran (Drucker, 1974/1999: 161-2): “Frankfurt was the first university the Nazis tackled, precisely because it was the most self-confidently liberal of major German universities, with a faculty that prided itself on its allegiance to scholarship, freedom of conscience, and democracy. The Nazis knew that control of Frankfurt University would mean control of German academia altogether. Above all Frankfurt had a science faculty distinguished both by its scholarship and by its liberal convictions; and outstanding among the Frankfurt scientists was a biochemist of Noble Prize caliber and impeccable liberal credentials” (Drucker, 1974/1999: 161).

Este hecho fue tan traumático para Drucker que le afianzó en su decisión de salir, urgentemente, de Alemania: “The meeting broke up shortly thereafter with the comisar assuring the scholars that indeed there would be plenty of money for “racially pure science”. A few of the professors had the courage to walk out with their jewish colleagues; most kept a safe distance from these men who, only a few hours earlier, had been their close friends. I went out sick unto death—and I knew that I would leave Germany within forty-eight hours” (Drucker, 1974/1999: 162).

### 1.2.2 Sus escritos de este período



Su experiencia como periodista y como profesor durante su época universitaria, y después en EEUU, le permitió expresarse con claridad tanto por escrito, algo que había aprendido de pequeño, como oralmente. (Drucker, 1978/1994: 159-160).

Durante su estudio y trabajo de su período alemán, se puede caracterizar también por la fructífera producción de monografías además de acabar y publicar su tesis doctoral en Derecho Internacional Público<sup>18</sup>, en 1931. Ese mismo año, Drucker escribió y publicó, una monografía sobre el político judío converso alemán, Friedrich Julius Stahl quemada por los nazi en una hoguera pública. Así, con esta publicación era imposible que los nazis le permitieran quedarse en Alemania: "(...) Stahl, had been a Jew! A monograph on Stahl which in the name of conservatism and patriotism put him forth as the exemplar and preceptor for the turbulence of the 1930s, represented a frontal attack on Nazism (Drucker, 1974/1999: 160). Sin embargo, este atrevimiento tuvo respuesta en la aceptación del libro por parte de la editorial austríaca, *Mohr* de Tübingen: "Mohr accepted the little book immediately, scheduled it to come out at the earliest possible date, in April 1933, and as the key issue—Number 100—in his famous series on Law and Government. (...) The book, I am happy to say, was understood by the Nazis exactly as I had intended; it was immediately banned and publicly burned" (Drucker, 1974/1999: 160-161). Después de esta afrenta al nuevo poder, Drucker tuvo que cambiar su estabilidad laboral presente y sus proyectos futuros por un incierto exilio (Drucker, 1974/1999: 159-160); (Freyberg, 1970: 18); (Beatty, 1998: 14); (Stein, 2008: 41-43); (Starbuck, 2010: 2).

Además, de la monografía sobre Sthal, en 1932, Drucker escribió desde el ámbito académico y en alemán, la monografía sobre el filósofo danés Sören Kierkegaard. Ya en el ámbito laboral, Drucker escribió dos artículos "econométricos". Uno que versaba sobre el mercado de las "materias primas" y el otro que era un análisis sobre la bolsa de valores de Nueva York, que se publicó en Septiembre de 1929. En esta publicación Drucker predijo que el mercado de valores sólo podría subir. En Octubre, de ese mismo año, se produjo lo que se conoce como la gran

---

<sup>18</sup> Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen (The Justification of International Law and the Will of the States), 1932

debacle de la economía mundial del primer tercio del siglo XX. A finales de 1929, la bolsa de Nueva York cayó a niveles subterráneos originando lo que se denominó la 'Gran Depresión', que afectó mayormente a EEUU pero que se extendió, rápidamente, por todo el mundo: "Just weeks later, in October, the market crashed. Drucker says this was the last financial prediction he ever made" (Beatty, 1998: 12). Hablando sobre estos dos últimos escritos Drucker dijo: "They were both as wrong as they could possible be. The premises were "self-evident", the mathematics impeccable, and the conclusions asinine—something even now by no means unknown in Econometrics. But the papers got published in a prestigious economics quarterly" (Drucker, 1978/1994: 159).

Además de estos artículos, Drucker publicó varios más sobre temas económicos y financieros para diferentes revistas alemanas que, como los anteriores, se alegró de que no se conservaran (Drucker, 1974/1999: 159). Entre ellos estaba el que publicó sobre el papel que jugaría el Canal de Panamá en el comercio mundial (Drucker, 1994 (1978): 123) que fue su primer artículo recogido por una gran publicación económica trimestral alemana.

A partir de todas estas publicaciones Drucker comenzó a buscar trabajo porque el *Frankfurter General-Anzeiger*, se le había quedado pequeño (Stein, 2008). En aquella época, había recibido ofertas del periódico puntero de Colonia para ocuparse de la sección de extranjero, en política, economía, literatura y cultura (Ibídem).

### 1.2.3 El germen de su pensamiento

En esta época de tanta inestabilidad, peligro y desasosiego, es donde germina el pensamiento primigenio de Peter Drucker. Lo consideramos una búsqueda, un viaje tanto exterior, que realizó para ver y experimentar realidades diferentes, como interior, en un intento de entender el entorno en el que creció, sobre todo, la brutalidad humana que conoció desde pequeño en su realidad cotidiana. En esa búsqueda, observó, día a día, su contexto inmediato, la Europa de la Primera Guerra Mundial, en una infancia que se desenvuelve durante la contienda. Continúa durante su adolescencia en Alemania donde observa la tremenda

inestabilidad política de la post-guerra, el intento de establecerse una utopía socialista como solución a todos los problemas y, por último, el ascenso del sanguinario nazismo que pretendía acabar con el orden establecido (Drucker, 1978).

La situación de Viena, Hamburgo o Frankfurt, ciudades en las que nuestro autor, respectivamente, nació, estudió y trabajó en el primer cuarto del siglo XX era la de unas sociedades culturalmente activas pero política, económica y socialmente en descomposición. Esta vida cultural, sólo estaba al alcance de una clase social acomodada, a la que, como hemos explicado a principios de este capítulo, pertenecía la familia de Peter Drucker. La vida cultural e intelectual de la que disfrutó, se desarrollaba en su ambiente más íntimo, la casa de sus padres o de amigos próximos, siempre con la presencia y charla de conocidos intelectuales (Drucker, 1978/1994: 1-6).

La Europa de su juventud era una sociedad estancada y estratificada en clases sociales muy marcadas, que lo apabullaban. Esta observación la refleja en unos conceptos que se reiterarán en sus escritos. Por ejemplo, el concepto de rango<sup>19</sup>, que utiliza desde el comienzo de sus análisis sobre management, los refiere Drucker a las clases sociales en las que se dividía la sociedad europea de principios del siglo XX. Por ejemplo, el *gentleman* inglés como única clase dirigente británica, que queda diezmada por la Gran Guerra; la clase líder de Francia, encarnada por la gran burguesía urbana surgida de la Revolución Francesa que competía con la nobleza terrateniente como elites del país. En el caso de Alemania, al igual que en el de Austria, competían con la burguesía, los *junkers*<sup>20</sup>, los académicos y los profesionales liberales, por ser las clases dominantes de aquellos países, aunque no llegan a definirse ninguna como preeminente hasta la llegada del nazismo que dismanteló a todas.

Estas vivencias hicieron que las primitivas investigaciones de Peter Drucker tuvieran un rasgo característico, y un sesgo ligeramente elitista, por un lado. Sus

---

<sup>19</sup> Primero utilizó "lugar" y al final "estatus"

<sup>20</sup> *Junkers*: terrateniente que se considera como perteneciente a cierta nobleza campesina prusiana

temas recurrentes se basaban en términos como “jerarquía”, “legitimidad” “orden”, “función y estatus social”. Pero por otro, esto cambia a partir de sus vivencias de la realidad social estadounidense, donde conoce y estudia lo que denomina el “ascensor social”. Esto era algo que, reconoce, era imposible en la Europa estratificada socialmente de aquella época que recogió y analizó en sus primeros libros sobre management (Drucker, 1946).

Sin embargo Drucker aclara que, todas estas diferencias sociales europeas son las que pretendió eliminar el “marxismo socialista” alemán, con el que Drucker convivió durante su estancia en aquel país. Aunque, tal como explicará en su primer libro, *The End of Economic Man*, y recogeremos más adelante en este capítulo, Drucker creyó que en la aplicación de la teoría de Marx sobre la “guerra de clases” se cometió un error estratégico y de principios. El motivo es que, según su parecer, no se consiguió acabar con el capitalismo tal como lo había prometido Marx. Por el contrario, dicha teoría, así como la teoría capitalista-mercantilista en su extremo contrario, daría paso a los totalitarismos que asolaron el continente europeos a partir del segundo cuarto del siglo XX: el nazismo, el fascismo y el comunismo soviético (Drucker, 1939).

#### 1.2.4 La influencia de su formación en su pensamiento

Los amplios y variados conocimientos de Peter Drucker hacían que abordara sus análisis desde perspectivas muy diversas. En ello se destaca su formación jurídico-política pero también las influencias de la filosofía y la economía, profesión de su padre. Como hemos comentado, Adolph Drucker era amigo, entre otros, de los economistas, Michael Polany y Joseph Schumpeter. Por las teorías de este último, Drucker profesaba una gran admiración. De hecho, escribió un artículo comparativo “Shumpeter and Keynes”, de 1983 sobre las teorías económicas de ambos economistas donde podemos observar la clara preferencia de Drucker por las propuestas de Joseph Schumpeter. Consideraba a Keynes un neo-mercantilista, teoría con la que Drucker estaba profundamente en desacuerdo (Drucker, 1983/2000: 107-117).

Después de la Segunda Guerra Mundial, Drucker ayudó tanto a Polany como a Schumpeter a instalarse y a encontrar trabajo como profesores en EEUU. A John Maynard Keynes, Drucker lo había conocido en unas conferencias en su estancia londinense y creía que sus teorías pertenecían a la escuela económica clásica: “heredera de las ideas de Adam Smith y David Ricardo” con las que Drucker no comulgaba porque propiciaban el mercantilismo (Drucker, 1971: 235).

Por último, la formación filosófica de Drucker y sus conocimientos teológicos influyeron en la singularidad de sus textos sobre management, no así la psiquiatría. El interés de su madre por esta disciplina y, en especial, por las novedosas teorías de Sigmund Freud, si bien le hicieron tener un respeto por el científico llevaron a Drucker a criticar la psiquiatría: “(...) My parents had both known Freud for many years (...) with great respect when he encountered Freud on the paths around the Alpine on which the Freud had their summer villa. (...) [my mother] had bought Freud’s books (...) and attended one of his lectures series (...) (Drucker, 1978/1994: 83). No sólo por el desencanto de su madre con las ideas de Freud sino también porque el joven Peter asocia estas teorías con la “disolución del ser humano”<sup>21</sup> aunque es algo no muy aclarado en su pensamiento. Con el tiempo, Drucker deja de aceptar la visión psiquiátrica como fuente de entendimiento del hombre, como fue común desde el despegue de esta disciplina a finales del siglo XIX (Drucker, 1932: 8).

Drucker adquiere profundas convicciones religiosas a partir de su conocimiento de Kierkegaard, profesando el cristianismo<sup>22</sup>. Además, su preocupación por lo social desde una perspectiva humanista demuestra su manifiesto interés por el ser humano: “(...) I myself have always been more interested in people than in concepts (...)” (Drucker, 1994 (1978): xi). Por otro lado, su vocación por la política, a la que atribuía una influencia fundamental en el desarrollo social, hicieron de Peter Drucker un observador humanista de la realidad social circundante.

---

<sup>21</sup> Encontramos esta pequeña referencia cuando realiza, en 1932, un artículo sobre Friedrich Julius Stahl asociando lo que este político pensaba respecto a Hegel, Drucker lo pensaba respecto a las disciplinas del psicoanálisis, la sociología del conocimiento y el conductismo (Drucker, 1932: )

<sup>22</sup> La mayoría de sus familiares eran luteranos. Su novia era judía.

### 1.2.5 La “Ecología Social” primer apunte

Como hemos reflejado a partir del fracaso en las previsiones de sus estudios “econométricos”, a Drucker no le gustaba hacer previsiones. Sin embargo, se distingue en él, una gran capacidad para fijarse en temas que ocurrían en el presente que serían determinantes para las sociedades desarrolladas en el futuro. En este sentido muchos decían que tenía la capacidad de hacer predicciones (Stein, 1998: 42); Tarrant, 1976: 287). A estas previsiones, al final de su vida las definió como ‘ecología social’, una disciplina inventada por él, dedicada a poner de relieve las cosas que ya habían pasado pero que serán vitales para el futuro de la sociedad (Drucker, 1993: 451; Stein, 2008: 30-31). Como explicaremos posteriormente, lo que podría definir la ecología social es el desarrollo en Drucker de un instinto especial para entender su entorno inmediato e internacional. Esto, unido a su capacidad de estar pendiente de cualquier nueva tendencia que detectara en la sociedad, y sus muchas lecturas, le permitieron estar al día de los cambios y la evolución de la sociedad. Era lo que sus seguidores admiraban de su capacidad de hacer “previsiones”.

### 1.3 “El purgatorio”: vivencias de su primera juventud en Inglaterra

Ahora vamos a hablar del corto período que Peter Drucker pasó en Inglaterra y donde tomó las decisiones que originaron los cambios más importantes de su vida: su boda y su emigración a EEUU.

#### 1.3.1 Inicio de su vida adulta<sup>23</sup>

En Europa, Drucker aún viviría una etapa de cuatro años en Londres a partir de finales de 1933, cuando huye de los nazis ya establecidos en el poder, en Alemania. En Inglaterra comienza a trabajar profesionalmente. Coincide, otra vez, con Doris Schmitz con quien posteriormente se casaría en aquella misma ciudad. A partir de la expansión del nazismo amenazando Europa, Drucker presiente la más que segura Segunda Guerra europea (Drucker, 1939). Con una familia en

---

<sup>23</sup> Consideramos en esta investigación vida adulta a partir de su matrimonio

ciernes, decide emigrar a EEUU, país en el que se estableció a finales de 1937 y donde residió hasta su muerte.

Denominamos este período como su paso por el “Purgatorio” porque consideramos que fue una época de asimilación de la dura realidad que había vivido y que le llevó a reflexionar sobre lo que podía pasar en la Europa del futuro inmediato. Fue quizás la época en la que tuvo que tomar grandes decisiones y aceptar profundos cambios.

Después de haberse puesto en evidencia frente a los nazis con su panfleto sobre Stahl, en 1933 Drucker se trasladó a vivir a Londres. Allí, encontró un trabajo temporal de analista para una compañía de seguros. En ese momento se reencontró con Doris Schmitz, que hacía un curso en la *London School of Economics*, y comenzaron su noviazgo (Beatty, 1998: 16). Finalizado el trabajo, y sin un nuevo contrato, Drucker regresó a Viena, para ver a sus padres, en las Navidades de 1933. Pero la situación política y social que vivía Austria era tan explosiva como la de Alemania y, aunque su familia le rogó que se quedara, decidió regresar a Londres a principios de 1934. Tomó la decisión de casarse con su novia Doris y empezar una nueva vida. Además, desde el punto de vista profesional, y gracias a un contacto de su padre, encontró trabajo como analista en un banco de inversiones londinense (Stein, 2008: 50). Mosell, uno de los socios de la firma le dijo: “We could use someone like you at Freedberg & Co., as analyst and economist, report writer, and executive secretary to the partners” (Drucker, 1978/1999: 187). Permaneció en esa firma los cuatro años que vivió en Londres. La abandonó cuando emigró, con su esposa a EEUU, a finales de 1937. Como hemos comentado anteriormente, es cuando descubre que del mundo laboral lo que más le interesaba eran las personas: “During this English interlude, Drucker discovered that he was not an economist (...) [He] suddenly realize [that] (...) he was interested in the behavior of people” (Beatty, 1998: 17).

Durante este corto período en Londres, Drucker no abandonó la escritura. Como hemos apuntado anteriormente, en 1936 redacta un artículo sobre el problema

judío<sup>24</sup>. Concluía en él que era un problema no sólo alemán sino que se extendía al ámbito europeo en general y, en particular, era un problema francés (Drucker, 1936). En vista de la certeza que tenía de que Europa entera sería invadida por los nazis, y antes las posibilidades laborales que se le abrían, Drucker decidió embarcarse hacia EEUU, a finales de 1937 (Drucker, 1978/1994: 160-161). La firma para la que trabajaba, Freedberg & Co. le ofreció que continuara colaborando con ellos desde el nuevo continente.

#### 1.4 Llegada al “Paraíso”: su vida en EEUU

A principios de 1937 Peter Drucker llegó a EEUU. Siguió vinculado, durante un tiempo, a Freedberg & Co., la compañía para la que trabajaba en Londres, como consejero de inversiones en New York (Drucker, 1978/1999: 188). Por otro lado, había comenzado a escribir su primer gran libro sobre el origen de los totalitarismos como complemento a su monografía sobre los judíos en Europa. Esta obra la acabó y publicó en 1939, instalado ya en EEUU (Drucker, 1978/1994: 223-336), con el nombre de *The End of Economic Man. The Origin of Totalitarianism* (Drucker, 1939).

Denominamos este período como su entrada al “Paraíso” no porque su vida fuera fácil sino porque da un vuelco a mejor. En su nuevo país de adopción es donde desarrolló plenamente su trayectoria profesional, primero como periodista, luego como profesor universitario y por último, como asesor empresarial. A la vez, continuó con su segunda gran pasión, la lectura y la escritura. A la vez, descubrió el mundo de la empresa y con ello, dio entidad al management. En EEUU es donde nace y se forja el mito Peter Drucker.

En aquel país es donde desarrolló, plenamente, su capacidad literaria y analítica enfocada al mundo empresarial; es donde se dedicó, profesionalmente, al mundo académico y no desperdició las posibilidades de aprendizaje que le brindó su nuevo entorno. EEUU le proporcionó una percepción distinta de la realidad. Lejos

---

<sup>24</sup> Die Judenfrage in Deutschland (The Jewish Question), 1936



ya de la presión de un mundo lúgubre, peligroso y en decadencia como fue el europeo de entreguerras y, ante los grandes cambios sociopolíticos que se avecinaban en Europa, Drucker pareció encontrar la estabilidad en lo que interpretó como vivir en un “Edén”.

Primero, Drucker se ligó al mundo académico político y jurídico en el que es respetado por sus amplios conocimientos y experiencias. Luego, se dedicó al management y perdió el favor del mundo académico “serio”. Como hemos comentado, en aquella época, a pesar de sus novedosas propuestas no recibió un gran reconocimiento en forma de citas a pie de página: “One of abiding ironies of the Drucker phenomenon is that, while he has ardent disciples in both the academic and the business world, they are in both these worlds rather selected groups. He is not frequently footnoted by scholars (...)” (Levitt, 1970: 12). Además, como demostraremos, aunque es aparentemente seguido por el mundo económico, sus sugerencias y análisis son de difícil comprensión para el mundo empresarial de la época: “(...) since business managers seldom make public confessions, he is not frequently acknowledged by them” (Ibídem).

Una de las razones parece ser la simplicidad de sus planteamientos: “Drucker is more of a prophet than a step by step analyzer. The step-by-step analysis is there for anyone to see, but it is “obscured” by the grace of his style, by the breadth of his scope and by the seeming utter simplicity of his messages. But because his is not a simple step-by -step analyzer, because there is so much scope even in the simplest of things he deals with, and because some people cannot accept his stylistic grace with intellectual rigor, he also creates for himself agnostics, antagonists, and just plain pooh-poohers who refuse to take him seriously. Morris and Hurni cite many Drucker “quotable quotes” that can create such reactions” (Levitt, 1970: 12).

A pesar de estos singulares tropiezos iniciales, como observaremos, EEUU significó para Drucker, realmente, un verdadero “nuevo mundo”. Allí, es donde pudo expresarse con entera libertad, donde maduró y donde ganó su fama. Gracias a ello, consiguió atemperar su crítica, ser más analítico y menos emocional. Allí también, como veremos, es donde Drucker adquiriría la

sistematización científico-intelectual que le permitiría redactar libros de carácter más académico a la vez que asequibles a todo tipo de lectores. Es, en esta etapa cuando se percibe el nacimiento del reputado mito que hoy se conoce.

#### 1.4.1 El trabajo y los escritos de sus primeros años estadounidenses

En este apartado vamos a analizar el período 1938-1943 que marca su asentamiento en EEUU y el comienzo de su dedicación a la consultoría empresarial, que significó el cambio decisivo en su vida profesional. Cambio que se produjo cuando consiguió analizar una gran corporación, la *General Motors*, que era una de las grandes empresas del momento. Este análisis convirtió a Drucker en un experto en management.

En la primavera de 1937, Peter Drucker llegó a EEUU. En su primera etapa, trabajó como corresponsal de algunos periódicos ingleses y escoceses y como consejero financiero estadounidense para algunas empresas e instituciones, mayoritariamente, británicas (Drucker, 1974/1999: 223). Además del libro *The End of Economic Man*, de 1939, Drucker comenzó a publicar artículos en *The Washington Post* y en la revista *Harper's*. También, fue contratado como profesor en la Universidad de Nueva York (Stein, 2008: 50-51). Posteriormente, empezó a escribir su segundo libro, en este caso, centrado en la sociedad industrial que acababa de conocer en su plenitud, en el país industrial por excelencia, EEUU. En 1942, publicó *The Future of Industrial Man* y, gracias a este libro, cumplió con su ambición de estudiar los entresijos de una gran corporación. Como posteriormente explicaremos, en 1943 fue requerido para analizar la corporación del sector estrella de la industria estadounidense, la compañía automovilística *General Motors*. En 1946, publicó el resultado de este análisis, en forma de libro, con el nombre de *Concept of the Corporation*.

Por otro lado, a principios de la década de 1940 cambió sus clases de la Universidad de Nueva York a la universidad femenina *Sarah Lawrence College* de Bronxville, también en Nueva York donde enseñó economía y estadística. Según adujo, este cambio le permitía estudiar todo lo que le interesaba (Stein, 2008: 52).

#### 1.4.2 El análisis de una gran corporación

Drucker confesó haber tenido una mucha suerte en esta época. Otra vez, un hecho al que denominaríamos fortuito, cambió su vida y le dotó de una nueva profesión, la de consultor empresarial. Los dos libros que había publicado hasta el momento, *The End of Economic Man* y *The Future of Industrial Man*, indujeron a la *General Motors*, a contactar con él. De esta manera, en las postrimerías de 1943, recibió una llamada telefónica de Paul Garret, el relaciones públicas de la compañía de parte de Donaldson Brown, el vicedirector: “Mr. Brown wonders weather you might be interested in making a study of General Motors’ policies and structure for the company’s top management?” (Drucker, 1978/1994: 256). Aunque se mantendría como profesor y escritor, a partir de ese momento su trabajo fue el de analizar grandes empresas y proponer soluciones a sus problemas de gestión, es decir, se convirtió en un analista y consultor de las organizaciones empresariales más importantes de la época. Es lo que le daría la fama y lo convertiría en el reputado gurú de una disciplina que, afirma, había creado él: el management (Drucker, 1946; Drucker, 1978).

La entrada a la *General Motors*, donde estuvo dos años analizando, preguntando y aprendiendo, le permitió estudiar no sólo el campo de la empresa sino, sobre todo, el del management. Como demostraremos en el siguiente capítulo, desde que recibió el encargo, Drucker comenzó a conocer la materia leyendo a numerosos teóricos del management de la época: las bases en Frederick Winslow Taylor (1856-1915) al que admiraba y en Mary Parker Follet (1868-1933) a la que siguió en su proceso de análisis; James D. Mooney (1884-1957) y Ordway Tead (1891-1973) que le inspiraron así como Chester Barnard (1886-1961) y otros autores contemporáneos. La mayoría de estos estudiosos, excepto Follet, habían analizado la corporación a partir de la experiencia adquirida en su ejercicio profesional<sup>25</sup>, principalmente como ejecutivos<sup>26</sup> de grandes empresas. Estas lecturas, y otras, le permitieron formarse una visión sobre el management en general, y la empresa en particular, hasta llegar a crear su propia propuesta.

---

<sup>25</sup> Taylor que pertenecía a una compañía minera y Follet que era especialista en ciencias políticas

<sup>26</sup> La mayoría pertenecían a la *General Motors* o a la *General Electric*

Así, toda esta mezcla de conocimientos, preparación y razonamiento intelectual hizo del autor un *rara avis* dentro de la especialidad del management. Como comprobaremos, su razonamiento le proporcionó una originalidad que lo diferenció de sus coetáneos. Es por eso que su pensamiento tuvo una gran repercusión, en el campo práctico, en directivos de grandes empresas<sup>27</sup>. Incluso industriales de Japón, país que en ese momento comenzaba su despegue económico, organizaron seminarios sobre Drucker para que los directivos de sus grandes empresas conocieran y pusieran en práctica sus teorías (Takamiya, 1970: 250). Por otro lado, en el campo académico, sus ideas sobre management fueron estudiadas en las grandes escuelas de negocios de todo el mundo como la *Harvard Business School*. A su vez, en el campo periodístico, publicó más de 30 artículos para la *Harvard Business Review*.

Por último, muchos estudiosos han escrito sobre Drucker, como John Tarrant (1973); Jack Beatty (1998) o en España, Guido Stein (2008). Sin embargo, no faltaron críticas, a sus teorías como la de Rosabeth Moss Kanter que acusó a Drucker de pecar de ingenuo, cuando analiza el management. En su artículo “Drucker: The Unsolved Puzzle” publicado en *New Management* (Maciariello y Linkletter, 2011: 135-136). Pero, como explicaremos, en el último capítulo de esta investigación, cuando más críticas concitó Drucker fue cuando escribió un artículo donde se manifestó en desacuerdo con la nueva disciplina del *business ethics*. Como expondremos, dos estudiosos del tema, W. Michael Hoffman y Jennifer Mills Moore, (1982) escribieron un artículo de respuesta a Drucker donde rechazaban su crítica y le acusaban de hablar sobre el tema sin conocerlo. A esta crítica, posteriormente, se unieron otros investigadores. Quizás el más mordaz fue el académico australiano Michael Schwartz (1998) que, como veremos, utilizó argumentos muy variados, algunos muy alejados del tema central del artículo, para rebatir a Drucker.

Sin embargo, la gran mayoría de autores ha analizado a Peter Drucker como lo que llegó a ser, un teórico del management atípico al que, desde el campo

---

<sup>27</sup> Uno fue L. Hurmi de la General Electric de 1950; o los industriales japoneses que fueron los que más entendieron y adaptaron a sus empresas las ideas de Drucker.

académico se lo definió como un "consultor, reportero, consejero o analista del management, un interprete de la práctica del management e incluso como un analista social" (Ritchie, 1970: 82-83) más que como un estudioso del management.

Desde el campo práctico, sin embargo, fue seguido por los altos directivos de las grandes corporaciones, como la *General Electric*, la *IBM*, la *Sears-Roebuck* que aplicaron la mayoría de sus consejos (Drucker, 1955). En la *General Motors*, en cambio, en un primer momento, no estuvieron muy de acuerdo con las conclusiones de su estudio; pero el paso de los años demostró que su inmovilismo les costaría la primacía del sector (Drucker, 1946). Por ello, nadie podrá quitarle a Drucker el haber creado una teoría de la que aún hoy se sigue hablando y de la cuál, cuanto más tiempo pasa más ideas nuevas se descubren. Aunque es ahora, en la segunda década del siglo XXI, cuando se comienza a estudiar a Peter Drucker, en profundidad y a comprender, no solo al teórico o consejero de management sino al pensador que hay detrás. Un ser humano de principios y valores morales muy claros, que recorren toda su obra pero que la mayoría de estudiosos habían obviado. Es el Peter Drucker<sup>28</sup> que intentaremos poner de manifiesto en esta investigación.

En resumen lo que podemos entender de este repaso biográfico de Drucker es que, en la Europa que le tocó vivir, significó para él dolor, soledad, carencias, duro trabajo e inestabilidad de todo tipo. A pesar de ello, su familia lo estimuló intelectualmente, y junto a ella, no pasó grandes necesidades a pesar que, como todos en la época, comenzaron a tener problemas económicos después de la guerra. En este sentido, la cuestión económica tuvo mucha relevancia en la vida de Peter Drucker porque como hemos visto tuvo que trabajar desde muy joven tanto para pagarse los estudios como para sobrevivir. A pesar de todos estos condicionantes consiguió una buena formación universitaria, buenos trabajos y labrarse un futuro profesional que desarrollaría en su plenitud al llegar a EEUU.

---

<sup>28</sup> Peter Ferdinand Drucker murió en Claremont, California, USA, el 11 de noviembre de 2005 con 96 años. Hasta el último momento dio clases en la Universidad de aquella localidad y escribió sus últimos libros. En la Universidad de Claremont es donde se encuentra el Peter Drucker Institut que posee la mayor colección de escritos, grabaciones e imágenes de Drucker. Allí descansa junto a su esposa Doris que le sobrevivió hasta el 1 de Octubre de 2014 cuando murió con 103 años.

Aún así, la caída del Imperio, la guerra y luego el socialismo y el nazismo condicionaron su pensamiento. Siempre quedó afectado por un posible regreso de los totalitarismo; así lo hizo constar en los prólogos de las sucesivas reediciones de su primer libro. Drucker pensaba que el nazismo no había sido eliminado totalmente del pensamiento europeo. Viendo la Europa que se está conformando en esta segunda década del siglo XXI se puede constatar que Drucker tenía razón.

En EEUU, sin embargo, encontró la paz, la gran empresa y una nueva profesión: consultor empresarial. Esto le sirvió para crear una teoría del management que sigue siendo aún muy celebrada en todo el mundo y, gracias a ello, escribió innumerables libros y artículos y consiguió una visión holística de la empresa y de la sociedad que lo convirtieron en el gran gurú del management.

## **2. Desarrollo intelectual**

En este punto analizaremos más profundamente las influencias que recibió Peter Drucker y que aparecen en sus diferentes libros. Dichas influencias se reflejan en sus teorías. Son ideas que fue creando a partir de sus primitivas lecturas y que, poco a poco, fueron impregnando sus obras posteriores. Aunque, indudablemente, sus ideas se fueron construyendo con diversas aportaciones a lo largo de toda su vida, las primeras influencias recibidas, sus lecturas de juventud y de universidad, marcaron su pensamiento de base respecto a diversos temas, sobre todo, sus posturas políticas y en relación al Estado. Por ejemplo, en su segundo libro, *The Future of Industrial Man*, de 1942 hace referencia a sus inspiradores políticos. La mayoría pertenecen a los siglos XVIII i XIX. Esto demuestra que Drucker se inspiraba en el pasado y que, a sus coetáneos, sólo los utilizó para temas empresariales pero no para conformar la base de su pensamiento (Drucker, 1942).

Respecto al management y, desde el punto de vista intelectual, según el investigador Guido Stein, Drucker era un hombre de múltiples conceptos: “(...)

Drucker no tenía propiamente una teoría del management, sino tantas aproximaciones conceptuales como fueran necesarias para iluminar los problemas que se presentan en la empresa. Con esta técnica ayudó a los managers a encontrar el modo de decidir más adecuado en cada momento para que alcance los resultados deseados” (Stein, 2008: 40). Es por eso que en este apartado hemos decidido recoger una serie de conceptos del autor que parecen haber influido en su pensamiento sobre management.

## 2.1 El management como “arte liberal”

Los investigadores Joseph A. Maciariello y Karen E. Linkletter en su libro, *Drucker’s Lost Art of Management*, de 2011, desarrollan la idea de que Drucker entiende el management como parte de los estudios de las artes liberales, una idea que proviene de los griegos. El arte liberal, dicen, era el que se practicaba mediante el aprendizaje tanto de habilidades como de trabajos manuales artesanos. Los practicantes de dichas artes, eran considerados ciudadanos libres, es decir, personas que tenían tiempo y medios para dedicarlos al estudio. En este sentido, formaban parte de las elites que gobernaban la sociedad. Así, la idea de esta formación era el entrenamiento de los considerados ciudadanos de Atenas que recibían una constante enseñanza en su juventud, para que, cuando fueran mayores, llegaran a ser los líderes de la sociedad.

Esta particularidad se justifica porque durante siglos, el hecho de trabajar era signo de pobreza, de necesidad: sólo lo hacían los campesinos, los pescadores, los cazadores, etc., todos los que lo hacían para ganarse el sustento diario. Por lo tanto, los que estudiaban y luego aplicaban los conocimientos adquiridos a dirigir la sociedad, no eran considerados trabajadores. Parece entonces que, los ideales de la educación en las artes liberales, se concentraban en crear una serie de elementos que distinguían a los jóvenes que los aplicaban. Estándares de conducta y carácter; conocimiento y dominio de un cuerpo de textos; el aprendizaje del respeto a los valores y las costumbres sociales y un aprecio por el conocimiento y la verdad. Según Maciariello y Linkletter la educación en las artes liberales cambió con la introducción del cristianismo y de las universidades seculares que adaptaron el currículum anterior para que cumplieran con sus

necesidades. A pesar de ello, el énfasis en los valores de la antigüedad y la transmisión de los valores morales para modelar al ser humano se mantuvieron en el corazón del ideal de las artes liberales (Maciariello y Linkletter, 2011: 3).

En relación a esta introducción, los autores atribuyen a Drucker haber recuperado el concepto de las artes liberales al introducirlo en su estudio sobre el management: “el management por sí mismo es un arte liberar. Tiene que serlo. No puede ser sólo técnica o habilidades. No puede concernir sólo con los resultados y el desempeño” (Maciariello y Linkletter, 2011: 23). Posteriormente, recogen la definición de Drucker sobre el management como arte liberal: “Management is thus what tradition used to call a liberal art– “liberal” because it deals with the fundamentals of knowledge, self-knowledge, wisdom, and leadership; “art” because it is practice and application. Managers draw on all the knowledge and insights of the humanities and the social sciences– on psychology and philosophy, on economics and history, on the physical sciences and ethics. But they have to focus this knowledge on effectiveness and results– on healing a sick patient, teaching a student, building a bridge, designing and selling a “user-friendly” software program” (Maciariello y Linkletter, 2011: 23-24). De esto se desprende que, la base de las artes liberales, es la formación del ser humano y es lo que, desde un primer momento, intenta hacer Drucker con su concepción teórica del management, demostrando que el ser humano es el centro de su enseñanza (Drucker, 1955). Sin embargo, como Drucker dice si las “artes liberales” eran concebidas para enseñar a una elite o a los jóvenes que se transformarían en la elite del futuro está admitiendo que los managers de las empresas forman una elite. Este tema lo discutiremos en el capítulo IV porque como veremos Drucker rebajó estas expectativas al reconocer que los managers eran el grupo líder pero no líderes *per se*.

En otro sentido, las mayores fuentes de los conceptos de Drucker sobre management como arte liberal, dicen Maciariello y Linkletter, son sus creencias morales y religiosas: “Drucker’s religious and moral beliefs underpin his work on management and a functioning society. In order to begin to understand what he meant by management as a liberal art, we must begin to dissect the key influences on his spiritual worldview, and how those influences appear in his work (...) While



one can see discrete contributions from each individual [important religious figures] the religious and moral influences most significantly informed Drucker's view of human nature. Drucker inherited the Christian notion of the human as fallible, fallen, separated from God, prone to sin, and in need of redemption and moral direction. Such a view directly impacted his blueprint for a functioning society" (Maciariello y Linkletter, (2011): 34).

La anterior afirmación de Maciariello y Linkletter confirma nuestra idea de que Drucker está influido de una religiosidad que se refleja en sus propuestas. La misma estuvo inducida, sobre todo, por los dos pensadores a los que estudió en su juventud y de quienes escribió sendos artículos: Sören Kierkegaard, filósofo danés también convertido al cristianismo que fue quien tuvo una influencia religiosa determinante sobre Peter Drucker y Friedrich Julius Stahl, parlamentario alemán, judío converso, que permitió a Drucker diferenciar entre la idea religiosa católica y la protestante. Aunque en realidad, Stahl tuvo sobre Drucker más una influencia política que religiosa (Maciariello y Linkletter, 2011: 35).

## 2.2 Influencia religiosa de Sören Kierkegaard (1813-1855)

Es indudable que Drucker recibió formación religiosa de su familia pero la gran influencia religiosa la recibió de un pensador a quien leyó con 18 años. Se trataba del filósofo danés, Sören Kierkegaard (1813-1855). Para algunos, este autor es considerado como el primer representante de la filosofía existencialista. Kierkegaard combate la idea de la "apologética científica" y la "incrédula" teología científica que quiere probar a Dios. El autor danés está convencido de que el cristianismo no es cultura, como defendían Hegel y el obispo Mynster (Reale y Antiseri, 2010: 353-360). Así, Kierkegaard, fue una de las principales figuras de la filosofía cristiana del siglo XIX que influyó en Drucker (Meynhardt, 2010; Maciariello y Linkletter, 2011; Starbuck, 2010). En 1927, Drucker leyó *Fear and Trembling*, el gran estudio de Kierkegaard sobre la fe: "[Drucker] discovered the Danish philosopher's writings at the age of 19 while working as a trainee at a Hamburg export firm" (Maciariello y Linkletter, 2011: 34). De hecho, gracias a esta

lectura, Drucker escribiría su ensayo sobre el autor, “The Unfashionable Kierkegaard”, en 1933<sup>29</sup> (Brem, 2009).

Como hemos comentado, hay una diferencia en la fecha de publicación de este artículo. Drucker conoció a Kierkegaard cuando llegó a Alemania, concretamente a Hamburgo en 1927 (Starbuk, 2010) y lo más probable es que haya escrito este artículo en alemán en 1933, como asegura Brem en su artículo<sup>30</sup> sobre Drucker. La influencia del filósofo danés se detecta en el concepto “desesperación de las masas” (Drucker, 1933: 5) que Drucker utiliza en su primer gran libro, *The End of Economic Man* (Drucker, 1939) como se expone: “Thus as Kierkegaard foresaw a hundred years ago, an optimism that proclaims human existence as existence in society leads straight to despair. And this despair can lead only to totalitarianism. Fascism is the collapse of Europe’s spiritual and social order. The last, decisive step leading to this collapse was the disintegration of the belief in Marxist socialism, which has been proved unable to overcome capitalism and to establish a new order (Drucker, 1939/1995: 24). Así, el concepto de desesperación por la pérdida de la fe, en el pensamiento de Kierkegaard es lo que lleva a las ‘masas’ a la desesperación. Drucker traslada esta idea de la “desesperación de las masas” a que la gente no encontró la libertad y la igualdad prometida tanto por el marxismo como por el capitalismo del siglo XIX, por eso, buscaron las respuestas en los, hasta ese momento, desconocidos totalitarismos del siglo XX (Drucker, 1939).

Por otro lado, 1949 puede ser la fecha en que Drucker revisó y amplió su escrito y lo publicó en inglés, encontrándose ya en EEUU. Lo demuestra las referencias que hace en el escrito a la Segunda Guerra Mundial: “There has never been a century of Western history so far removed from an awareness of the tragic as the one that bequeathed to us two world wars” (Drucker, 1949: 4).

Como hemos comentado anteriormente, como a muchos otros escritos de Drucker, al de Kierkegaard le falta la citación<sup>31</sup> a pie de página. Esto complica

---

<sup>29</sup> Respecto a la fecha de publicación, en la misma web de la *Drucker Society* hay una cierta confusión. Se dice que el estudio se publicó en el *Sewanee Review* de la Sewanee University of Tennessee, vol. 57 pp. 587-602, EEUU, en 1949.

<sup>30</sup> El escrito de este autor figura en la *Peter Drucker Society* de Viena

<sup>31</sup> Hemos interpretado que si Drucker habla del autor sin criticarlo es porque asume completamente sus palabras. Así y todo, intentaremos separar lo que puede ser pensamientos de Drucker de los que son del autor a quien estudia

discernir el pensamiento propio de Peter Drucker de las palabras del autor de quien habla, en este caso, Kierkegaard. Esto ocurre también en su reflexión sobre Stahl. En este sentido, esperamos no equivocarnos en atribuir a Drucker pensamientos que quizás corresponden a los autores estudiados.

Drucker entendió que Kierkegaard era un crítico de Hegel como también lo fue Stahl. Pero lo que le atrajo del pensamiento de Kierkegaard es la relación tan directa que establece entre la humanidad y Dios. La separación entre ambos, entiende Drucker, es motivo de desesperación para el hombre. Sin embargo, Lowit afirma que, según Kierkegaard, el ser humano es consciente de que nunca podrá ser perfecto como Dios, que hay un tremendo espacio entre la humanidad y Dios, y esto es lo que lo lleva al hombre a la desesperación. Kierkegaard concluye, que la cura para esta enfermedad es la fe cristiana y añade que hay que mirar la figura de Jesús, como un ejemplo de ser humano, aunque divino. Sin embargo, para Lowit, el ejemplo de Cristo es un recuerdo constante a la humanidad de su imperfección, de que no es uno con el Creador (Maciariello y Linkletter, 2011: 36).

Adoptando el pensamiento de Kierkegaard, según Maciariello y Linkletter, Drucker piensa que la vida es, por su propia naturaleza, una tensión no resuelta; la tensión entre vivir una existencia como ser humano y entender las limitaciones que eso conlleva. Esto lleva a Drucker a adoptar tres elementos del pensamiento de Kierkegaard sobre la existencia humana. Primero, la importancia del individuo que es responsable y da cuentas a un poder superior (Dios cristiano). Segundo, la distancia entre los reinos espiritual y material. Tercero, la fe como solución de la desesperación y los problemas aparentemente irresolubles. Estos tres elementos de discusión se encuentran en el escrito de Drucker sobre Kierkegaard pero, sobre todo, se pueden observar en su primer libro, *The End of Economic Man*, de 1939 (Maciariello y Linkletter, 2011: 35-37).

Además del tema de la “desesperación”, parece que lo que más llamó la atención a Drucker de Kierkegaard son las grandes preguntas existenciales que el autor danés se planteó y que, a su parecer, respondió coherentemente. La más importante de las preguntas fue una que Drucker considera que muchos filósofos

occidentales se preguntaron y que, según él, no habían planteado bien. Como hemos manifestado en la parte 1, a Drucker le han interesado más las preguntas bien formuladas que las respuestas, porque consideraba que es allí donde estaban las resoluciones claras. La pregunta que llamaba la atención de Drucker y que todos los grandes filósofos y sociólogos se habían hecho era: “¿Cómo es posible la sociedad?” Drucker asegura que tanto Rousseau, como Hegel o los economistas clásicos la pensaron y muchos otros la respondieron, por ejemplo, Marx o el protestantismo liberal. Sin embargo, para Drucker, sólo Kierkegaard se hizo la pregunta correcta poniendo al ser humano en el eje de la cuestión: “Like all religious thinkers, Kierkegaard places in the center [of his thinking] the question: How is human existence possible? All through the Nineteenth Century this question—which before had been the core of Western thought—was not only highly unfashionable; it seemed senseless and irrelevant. The era was dominated by a radically different question: How is society possible? (...) But in whatever form it is asked, it must always lead to an answer which denies that human existence is possible except in society” (Drucker, 1933: 1).

El sentido que adquirió la respuesta de que el ser humano sólo tiene sentido en sociedad no convenció a Drucker. Para él, la esencia no es la sociedad como conjunto de personas sino que es el ser humano individual porque es quien lleva asociado el concepto de libertad. Por lo tanto, para Drucker, no es en la sociedad en la que estaría inserido este concepto, como se pensaba en el siglo XIX sino en el individuo mismo, si no, el individuo no cuenta. Así, lo destacaba Drucker de acuerdo con la visión de Kierkegaard. En este sentido, cree que el danés fue de los pocos que vio el error en la formulación de Rousseau: “Rousseau formulated this answer for the whole era of progress: whatever human existence there is; whatever freedom, rights, and duties the individual has; whatever meaning there is in individual life –all is determined by society according to society’s objective need of survival (...) There is, in short, no human existence; there is only social existence. There is no individual; there is only the citizen (...) the same answer to the question of human existence: there is no such thing, there is no such question! Ideas and citizens exist, but no human beings. What is possible is merely the realization of ideas in and through society. For if you start with the question: How is society possible? without asking at the same time: How is human existence

possible? You arrive inevitably at that negative concept of individual existence and freedom: individual freedom is then what does not disturb society” (Drucker, 1933: 1).

Drucker cree que algunos autores, como Nietzsche, Balzac y otros románticos franceses, vieron este fallo, pero piensa que sólo Kierkegaard encontró la respuesta adecuada. Según Drucker, la respuesta la tomó de las *Confesiones* de San Agustín aunque su antítesis fuese más allá de la lógica de una especulación dialéctica: “Existence in time is existence as a citizen in this world (...) In time we also die. And in time there is nothing left of us after our death (...) Human existence is not possible in time, only society is possible in time. In eternity, however, in the realm of the spirit (...) it is society which does not exist. In eternity only the individual does exist. In eternity each individual is unique; he alone, all alone, without neighbors and friends, without wife and children, faces the spirit in himself.” (Drucker, 1933: 2).

Así, parece que lo que Drucker interpreta en estas palabras de Kierkegaard es que, la existencia humana, se lleva a cabo en dos niveles, “en el mundo, que él denomina “tiempo” y en la “eternidad”, por lo tanto es una existencia en tensión. Pero dice que esta existencia en dos planos es asumible porque los planos son diferentes e incompatible uno con el otro. Así, considera que es esto lo que hace la existencia humana posible: “(...) Kierkegaard knew that the two are on different planes, [existence in spirit and existence in society], antithetic and incompatible with each other. He knew it not only by logic and by introspection, but by looking at the realities of the nineteenth-century life (Drucker, 1933: 3).

Así, Drucker interpreta que la respuesta de Kierkegaard es una paradoja de la experiencia religiosa porque con su reflexión afirma que la existencia humana es posible solamente si es imposible: “(...) what existence requires on the one level is forbidden by existence on the other (...). In society, man exist only as a social being –as husband, father, child, neighbor, fellow citizen. In the spirit man can exist only personally– alone, isolated, completely walled in by his own consciousness” (Drucker, 1933: 3).

Estas doble existencia del hombre, “en el mundo y en el espíritu” según la interpretación que hace Drucker del pensamiento de Kierkegaard, le crean al hombre un desequilibrio emocional que lo conduce a la desesperación. El motivo es que la existencia en “el mundo” o en la sociedad, hace que el hombre acepte como real la esfera de valores y creencias sociales, las recompensas y los castigos. En cambio, la existencia en “el espíritu” está a “la vista de Dios” (Drucker, 1933: 2) hace que el hombre considere la exigencia en el mundo de tener como guía los valores y creencias sociales como pura decepción, vanidad, mentira, inválida e irreal: “To say that human existence is possible only as simultaneous existence in time and in eternity is thus to say it is possible only as one crushed between two irreconcilable ethical absolutes. And that means (if it be more that the mockery of cruel gods): human existence is possible only as existence in tragedy. It is existence in fear and trembling; in dread and anxiety; and above all, in despair” (Drucker, 1933: 3). Drucker afirma que, esta visión de Kierkegaard no es pesimista y sombría. Por el contrario, para él, el desmedido optimismo del siglo XIX, es lo que llevó al autor a pensar como lo hizo y a Drucker a comprenderlo.

La creencia de los pensadores del siglo XIX de que la eternidad puede ser alcanzada durante la vida en este mundo; que la verdad puede ser establecida en la sociedad a través de la decisión de la mayoría; que la durabilidad se puede adquirir a través del cambio, era lo que no se sostenía, tanto para Kierkegaard como para Drucker, que entendió su pensamiento. Para Drucker uno de los problemas era la creencia en un progreso continuo, sin fin y con él, el incremento de la bondad y la perfección humana en la búsqueda de su propia “divinización”: “You may take the creed in its more sophisticated form –the dialectic schemes of Hegel and Marx in which truth unfolds itself in the synthesis between thesis and antithesis, each synthesis becoming in turn the thesis of a new dialectical integration on a higher and more nearly perfect level. Or you may take the creed in the pseudoscientific garb of the theory of evolution through natural selection. In each form it has the same substance: a fervent belief that by piling up time we shall attain eternity; by piling up matter we shall become spirit; by piling up change we shall become permanent; by piling up trial and error we shall find truth (Drucker, 1933: 3-4).

Así, concluye Drucker, el problema del valor final para Kierkegaard era de un conflicto inflexible entre cualidades contradictorias. Donde Kierkegaard concibió la situación del ser humano como esencialmente trágica, el siglo XIX desbordaba optimismo: "In this creed of imminent perfection, in which every progress in time meant progress toward eternity, permanence, and truth, there was no room for tragedy (the conflict of two absolute forces, of two absolute laws) (...) Everywhere in the nineteenth-century tradition the tragic is exorcised, catastrophe suppressed (...) There you have in purest form the official creed that whatever happens in time must be good, however evil it is. Neither catastrophe nor tragedy can exist (Drucker, 1933: 4).

Las actuales catástrofes, guerras, exterminios, hambrunas originadas por la mano del hombre, dice Drucker, no son percibidas como tales por los optimistas que se creen que la paz permanente y la prosperidad nos conducirán fuera de tales horrores. El siglo XX fue para Drucker una demostración de la equivocación de los que llamaba abogados del optimismo y del progreso continuo. Ellos rechazaban las catástrofes, [puede que también porque no las conocieron como él las conocería desde su nacimiento], se queja Drucker porque han sido entrenados para rechazar la existencia humana en la tragedia.

Sin embargo, para Drucker lo que no ha podido ser suprimido, lo que se mantiene fuera del control del hombre es la muerte. Es un hecho que es único, no puede socializarse y es personal e intransferible. Es el ser humano individual el que muere, aunque lo haga de forma colectiva en una catástrofe; muere cada individuo, cada ser, no se puede delegar la muerte. Drucker afirma, que el siglo XIX hizo verdaderos esfuerzos para dismantelar la muerte de su aspecto individual, único y cualitativo. Intentó, por el contrario, que la muerte se convirtiera en un incidente en las estadísticas vitales, medible cuantitativamente y siendo predecibles de acuerdo a las leyes actuariales de la probabilidad. Para él todo fue un intento infructuoso de controlarla o de tener sensación de control sobre ella: "It tried to get around death by organizing away its consequences. Life insurance is perhaps the most significant institution of nineteenth-century metaphysics; its proposition "to spread the risks" shows most clearly the nature of the attempt to

consider death an incident in human life rather than its termination. And the Nineteenth Century invented spiritualism –an attempt to control life after death by mechanical means” (Drucker, 1933: 5). A pesar de todos los esfuerzos por hacerla desaparecer, afirma Drucker, la muerte persiste: “Society might make death taboo, might lay down the rule that is bad manners to speak of death (...). As so long death persists, the individual remains with one pole of his existence outside of society an outside of time [also] the optimistic concept of life, the belief that eternity can be reached through time, and that the individual can fulfill himself in society, must have only one outcome –despair” (Ibídem). Todos los hombres tienen que encararse con la muerte y en este punto están solos, se convierten en seres individuales. Afirma, Drucker que si la existencia humana se circunscribe puramente a la sociedad, el hombre está perdido, ya que esa existencia se transforma en insignificante: “Kierkegaard diagnosis the phenomenon and called it the “despair at not willing to be an individual” (Drucker, 1933: 5).

Aunque el ser humano se pudiera recuperar superficialmente de su encuentro con el problema de la existencia en la eternidad, de enfrentarse a la muerte y aunque pudiera olvidarlo de tanto en tanto, nunca podrá volver a tener confianza en su existencia en la sociedad. Básicamente, se mantendrá en la desesperación de la que habla Kierkegaard. Sin embargo para Drucker la sociedad ha encontrado un modo terrible de que la muerte no signifique para el hombre desesperación viviendo puramente en la sociedad. Se trata de hacer de la vida individual algo insignificante: “If you are nothing but a leaf on the tree (...) a cell in the body of society, then your death is not really death; you had better call it a process of collective regenerate. But then, of course, your life is not real life either; it is just a functional process within the life of the whole, devoid of any meaning except in terms of the whole” (Drucker, 1933: 5). Es en este sentido, que Kierkegaard previó que un optimismo que proclama la existencia humana como existencia en sociedad lleva directamente hacia la desesperación y tal desesperación, según Drucker, solo puede conducir hacia los totalitarismos: la existencia colectiva en su máxima expresión (Ibídem).

Esta idea, junto con el fallo de las propuestas del socialismo marxista y la del capitalismo mercantilista son las que aglutinan el pensamiento de Drucker sobre



los orígenes de los totalitarismos en la Europa del siglo XX. Dichos totalitarismos son, para Drucker, herederos del optimismo absurdo del siglo XIX, que hemos explicado anteriormente, que tienen a la vida humana por insignificante y como tal, la inexistencia del hombre individual; sólo consideran la existencia en sociedad, es decir, la existencia como conjunto de individuos. Por otro lado, en la creencia totalitaria, el problema no es cómo vivir sino cómo morir, hacer la muerte soportable mediante la infravaloración de la vida individual hasta transformarla en insignificante. La creencia optimista del siglo XIX, afirma Drucker, que comenzó haciendo la vida en este mundo insignificante condujo directamente a la glorificación nazi de la auto inmolación como único acto en el que el hombre puede encontrar significado a su existencia. Así, la desesperación se convierte en la vida misma (Drucker, 1933: 6).

### 2.2.1 La posición ética del siglo XIX en Kierkegaard vista por Drucker

Uno de los motivos para llegar al extremo explicado en el punto anterior, insiste Drucker, es que el optimismo del siglo XIX era pagano, que hacía basar la virtud en la razón del hombre como hizo el sistema filosófico del idealismo germano (Drucker, 1933: 6). Pero la cultura ética que adoptaron falló en proveer a las personas de una base para la existencia humana en la modernidad. Porque en su mejor representación, cree Drucker, el concepto ético condujo a la grandeza y la integridad moral. Además, afirma que el humanismo del siglo XIX estuvo basado la mitad en Plutarco y la otra mitad en Newton y pudo llegar a ser algo noble. Incluso, el mismo Kierkegaard fue atraído por esta tendencia, asegura. En este sentido, Drucker cree que nunca se pudo liberar de la influencia de Hegel y de Sócrates, símbolos de la vida ética, que para Kierkegaard significaron el apogeo de la historia natural del hombre (Drucker, 1933: 6).

Sin embargo, Drucker reconoce que para el autor danés, el concepto ético, aunque podía dar integridad y coraje, no podía dar significado, ni a la vida ni a la muerte. En este sentido, Kierkegaard consideró esta posición, incluso, ser el motivo de una mayor desesperación, mayor incluso que la que originaba el

optimismo, a lo que llamó “la desesperación a estar dispuesto a ser un individuo”<sup>32</sup> (Drucker, 1933: 6).

Demasiadas veces esta posición ética no conducía a nada tan noble o tan consistente como la filosofía estoica sino que, por el contrario “(...) turn into sugar coating on the pill of totalitarianism” (Ibídem). Por otro lado, Drucker cree que la posición ética se podía convertir en puro sentimentalismo: “(...) the position of those who believe that evil can be abolished and harmony established by good intentions. And all cases the ethical position is bound to degenerate into relativism. For if virtue is to be found in man, everything that is accepted by man must be virtue. Thus a position that starts out (...) to establish man-made ethical absolutes must end in the complete denial of the possibility of a truly ethical position. This way there is no escape from despair (Drucker, 1933: 6).

### 2.2.2 La posibilidad de la existencia humana

Esta conclusión, lleva a Drucker a preguntarse si no habrá otra salida para el hombre; si la existencia humana debe desenvolverse siempre en una existencia en la tragedia o en la desesperación; si hay que aceptar como respuesta la idea oriental de la destrucción del yo mediante su inmersión en el vacío del Nirvana (Ibídem). Para Drucker, es Kierkegaard el que encontró y dio una respuesta diferente al resto de pensadores del siglo XIX a estas cuestiones: “La existencia humana es posible no en la desesperación ni en la tragedia, es posible en la fe”. Esta es la conclusión de Kierkegaard que es más significativa para Drucker. Sólo la fe en Dios es lo que transforma al hombre; sólo a través de la fe en Dios el hombre sabe que no está sólo, incluso, a la hora de su muerte está acompañado; sólo la fe en Dios le da al hombre significado en esta vida, al mundo y a su posterior conversión en espíritu; sólo en Dios tanto la vida como la muerte tienen significado para el hombre. Si no es así, el hombre cae en la desesperación: “Faith is the belief that in God the impossible is possible, that in Him time and eternity are one, that both life and death are meaningful. Faith is the knowledge that man is creature –not autonomous, no the master, not the end, not the center–

---

<sup>32</sup> “The despair at willing to be an individual”

and yet responsible and free. It is the acceptance of man's essential loneliness, to be overcome by the certainty that God is always with man, even "unto the hour of our death" (...) In faith the individual becomes the universal, ceases to be isolated, becomes meaningful and absolute; hence in faith there is a true ethic. And in faith existence in society becomes meaningful, too, as existence in true charity" (Drucker, 1933: 7). Este, es un mensaje de una gran esperanza que cautivó a Drucker.

### 2.2.3 La posición sobre la fe en Drucker, basada en Kierkegaard

La fe, afirma Drucker, no es lo que hoy en día se llama una "experiencia mística" – algo que aparentemente puede ser inducido por un apropiado ejercicio de respiración o por la exposición prolongada a la música de Bach. En este sentido, Drucker se manifiesta en contra de las experiencias orientales de meditación. Sólo se puede lograr a través de la desesperación, el sufrimiento, a través de una lucha personal que es penosa e incesante: "It is not irrational, sentimental, emotional, or spontaneous. It comes as the result of serious thinking and learning, of rigid discipline, of complete sobriety, of humbleness, and of the self's subordination to a higher, an absolute will. The inner knowledge of one's unification in God –what St. Paul called hope and we call saintliness– only a few can attain. But every man is capable of attaining faith. For every man knows despair" (Drucker, 1933: 7).

Creemos que este pensamiento es de Kierkegaard pero no lo podemos asegurar porque también puede ser de Drucker. Es lo que hemos expuesto en la introducción de esta investigación, Drucker no distingue sus fuentes de su propio pensamiento ya que no cita. Justamente, el artículo sobre Kierkegaard es el más paradigmático en este sentido. Podemos suponer que podría ser un pensamiento personal por la referencia que hace de San Pablo, pero no podemos afirmarlo con rotundidad. Así, en este caso nos movemos en el terreno de la suposición, poco académica, pero nos pareció interesante tomar éste comentario como ejemplo del peligro que entraña leer al Drucker primitivo y atribuirle frases que quizás no haya dicho.

Drucker piensa que, en esencia, el pensamiento de Kierkegaard es “moderno” no porque emplee el lenguaje de la psicología, la estética o la dialéctica sino porque su preocupación está sobre la enfermedad específica del mundo moderno occidental que para él es, justamente, la pérdida de la fe: “The falling apart of human existence, the denial of the simultaneity of life in the spirit and life in the flesh, the denial of the meaningfulness of each for the other”. En esta línea, Drucker no asocia a Kierkegaard ni con el existencialismo y menos aún con la dialéctica sino sólo con la experiencia religiosa muy en la tradición de San Agustín y San Buenaventura, de Lutero o de San Juan de la Cruz y de Pascal (Drucker, 1933: 7).

Es este sentido religioso de Kierkegaard que se percibe en todos los escritos de Drucker, de ahí que encuentre que la pregunta más importante que se hace el autor es sobre la existencia humana. Considera que era un tema que estaba en el corazón del pensamiento occidental y que, poco a poco, se fue desplazando hasta llegar a desaparecer como concepto filosófico y como realidad argumental (Drucker, 1933: 1). Por el contrario, piensa que en 1933, existe un completo divorcio, la yuxtaposición del “yogui” [en referencia a los practicantes de ciertas religiones orientales] y el “comisario” [político] [en referencia a las personas que en los totalitarismos se dedicaban a controlar a la población en nombre del partido político de los totalitarismos; sobre todo, a prohibirle el desarrollo de cualquier espiritualidad] –son términos que recoge de Arthur Koestler<sup>33</sup> (1905-1983)– como posibilidades mutuamente excluyentes. Cree que un polo de la existencia dual del hombre se ha transformado en un absoluto, sea “un tiempo cualquiera –o un entre tiempo y la eternidad, la caridad y la fe”. Esto equivale a una completa abdicación de la fe: el “comisario” deja el reino entero del espíritu en nombre del poder y la efectividad; el “yogui” asigna a la existencia humana en el mundo (es decir, la vida social) al mal y está dispuesto a ver millones que pierden su vida y sus almas, si solamente su “Yo” es salvado (Drucker, 1933: 7). Según Drucker, cualquiera de estas dos son posiciones imposibles de tomar para un hombre religioso pero, especialmente, para un cristiano que debe vivir en el espíritu aunque debe

---

<sup>33</sup> Novelista y activista político húngaro

mantener que la verdadera fe es efectiva en y a través de la caridad, es decir, en y a través de la responsabilidad social (Drucker, 1933: 8). Este último pensamiento es la base argumental de la responsabilidad social que posteriormente Drucker aplicará a la empresa.

En resumen, en este escrito sobre Kierkegaard es donde se observa en toda su amplitud los principios y las creencias religiosas y vitales de Drucker (Maciariello y Linkleter, 2010: 34). El autor danés le sirvió como medio para expresar su posición moral y religiosa ante la vida, ante la política y posteriormente, como se explicará, ante su concepción de la sociedad y la empresa, una posición que expresa su ética y su moral.

### 2.3 Influencia de Aristóteles (384-322 a.c)

Aristóteles influyó en Drucker por su concepto de la ética que se encuentra principalmente en su libro *la Ética a Nicómano*. En un artículo reciente de Marcia Kurzinsky titulado “Peter Drucker: Modern day Aristotle for Business Community”, de 2012, encuentra una clara conexión entre el pensamiento de Drucker y el de Aristóteles mediante el supuesto de que el primero sería el segundo de hoy en día. La autora considera que, debido al actual estado de escasa moralidad general pero, en especial, la demostrada por los líderes empresariales, es necesario un cambio de la perspectiva directiva. Este cambio, se puede encontrar en lo que ella cree que es la visión aristotélica de Drucker respecto a la virtud moral aplicada al management. Este marco de virtud moral estaría cimentado en la preocupación por el carácter del líder, el bien común y el propósito último que desarrolló Aristóteles y que, cree, Drucker recoge en su trabajo sobre management (Kurzinsky, 2012: 6). La autora reconoce, sin embargo, que no sugiere que Aristóteles apoyaría el trabajo de Drucker. Tampoco que Drucker se pudiera ver reconocido en la asociación que la autora hace de su obra respecto a Aristóteles. Lo que Kursinsky pretende, sin embargo, es destacar los paralelismos que se pueden encontrar en la visión de Drucker respecto a la empresa y la conducta directiva y la idea sobre ética de Aristóteles que el autor griego expresa tanto en su *Ética a Nicómano* como en la *Política*. Para hacer esta asociación, Kurzinsky se basa en el concepto de ‘comunidad’ que Drucker desarrolla en

*Concept of the Corporation*, un concepto al que Aristóteles denomina *telos* y que afirma tener una visión de final respecto al individuo, a la sociedad, y a la economía. Por último, la autora afirma que Drucker desarrolla el concepto aristotélico de “integridad en el carácter” para ser efectivo y conseguir el éxito (Kurzinsky, 2012: 11). Kurzinsky hace un intento comparativo muy válido entre la ética propuesta por Aristóteles para la sociedad y la que propone Drucker para la empresa. Siendo así, sería interesante una mayor profundización ya que si bien en Aristóteles sus postulados éticos son evidentes en Drucker no lo son tanto, pero están. En destacar estos principios en la teorización de Drucker se basa nuestra investigación. Por lo tanto, estamos de acuerdo con Kurzinsky que la relación conceptual entre la ética de Aristóteles y la recomendación ética de Drucker respecto a la actuación del líder en la empresa existe y la creemos muy acertada. La ética es algo consustancial a la personalidad de Peter Drucker y se observa en muchas de sus obras (Drucker, 1942; 1946; 1950; 1957; 1974).

## 2.4 Influencia de San Agustín (354-430)

Pensamos que Drucker recibió una gran influencia filosófica y religiosa de San Agustín, otro cristiano converso, sobre todo en sus conceptos de libertad y responsabilidad (Maciariello y Linkletter, 2011: 108). Ambos conceptos también están entrelazados en Drucker, entendiendo la libertad no como una falta de límites sino como la habilidad de decidir actuar por un gran propósito que proporciona una ganancia personal. Así lo hace constar en su libro *The Future of Industrial Man* cuando menciona el “Sermón de la Montaña” (Mateo, 5, 3-12) (Drucker, 1942 10-58).

Así, argumenta Drucker, la primera flor del árbol de la libertad estaba en San Agustín (Drucker, 1995 (1942): 113). Este pensamiento de Drucker del hombre como pecador, influye en toda su reflexión. En este sentido, su concepto de responsabilidad social también está influido por él. Por eso comprende que, la ética individual es indispensable para que el management de la organización emplee la responsabilidad social teniendo en cuenta la debilidad humana. Dice: “La única base de la libertad es el concepto cristiano de la naturaleza del hombre: imperfecto, débil, un pecador y polvo destinado al polvo; pero aún así, hecho a

imagen de Dios y responsable de sus actos. Solamente, si el hombre es concebido como básica e inmutablemente imperfecto y temporal, la libertad es filosóficamente tanto natural como necesaria. Y, solamente, si el hombre es visto como básica e inexorablemente responsable de sus actos y decisiones, a pesar de sus imperfecciones y su temporalidad, la libertad es, políticamente, posible tanto como requerida” (Drucker, 1942/1995: 110-111).

También San Pablo contribuyó al concepto cristiano de libertad para una sociedad que funcionara. En especial la idea de la libertad sometida a la autoridad de Cristo, al servicio del otro. Esto lleva a Drucker a ver la responsabilidad individual frente a la responsabilidad por pertenecer a un colectivo (Maciariello y Linkletter, 2011: 110-112).

En resumen, se puede considerar a Drucker como un hombre religioso y con padres intelectuales muy reconocidos. Este sentido religioso unido a su idea de virtud moral, se verá reflejado en todo su trabajo, tal como se explicará en los siguientes capítulos.

## 2.5 Otras bases intelectuales de Drucker

### 2.5.1 Su tesis doctoral

Es indudable que a Drucker se le puede reconocer una moralidad muy clara de la que no habla expresamente en su trabajo pero que se intuye en todo su pensamiento (Levitt, 1970: 10). Drucker escribe a partir de un marco moral personal que se percibe en su obra al completo (Meynhardt, 2010: 617). En este sentido, algunos investigadores, sobre todo a partir del siglo XXI y como reapertura de la polémica sobre el *business ethics*, comienzan a estudiar a Drucker desde otro punto de vista. Destacan su fe cristiana (Maciariello y Linkletter, 2009, 2011; Meynhardt, 2010) que juega un papel fundamental en los principios morales que aplica a su discursar intelectual: “Drucker escapes any relativism or arbitrary subjectivity because he believed in the Christian faith, where he found a firm base” (Meynhardt, 2010: 617). Sobre la importancia de la fe en

Drucker hemos hecho mención cuando hemos analizado la influencia de Kierkegaard en su pensamiento. En este sentido, Timo Meynhardt lo corrobora y hace coincidir esta idea de la fe de Drucker con sus primeros trabajos, por ejemplo, su tesis doctoral<sup>34</sup>. Para demostrarlo, Meynhardt escribió un artículo sobre la moralidad de Drucker “The Practical Wisdom of Peter Drucker: Roots in the Christian Tradition”, de 2010 donde hace un breve comentario a su tesis doctoral.

El argumento de Meynhardt se cimenta en que, la sabiduría práctica de Drucker, tiene unas raíces profundas en su fe cristiana: “His practical wisdom (in the sense of the Aristotelian notion of *phronesis*) is –often not recognized– deeply rooted in the Christian faith” (Meynhardt, 2010: 616). Meynhardt, incluso interpreta que la idea de la empresa entendida por Drucker trasciende la ética individualista: “(...) this unique, often subtle notion that business also has a purpose that transcends the individualist ethic of self-interest” (Meynhardt, 2010: 617). Por lo tanto, para Meynhardt la postura moral de Drucker ya se deja traslucir a partir de su tesis doctoral, trabajo publicado en 1932, cuando contaba con 23 años de edad. Había acabado la especialización de sus estudios universitarios centrada en el Derecho Internacional Público, también denominado en aquella época Derecho Consuetudinario o de Gentes (Adehurts, 1975:13): “[At his PhD-thesis], Drucker’s moral posture is evidenced for the first time (...) [there] vividly argued for justification of law not just by logics but by morality” (Meynhardt, 2010: 618).

A pesar que la tesis doctoral de Drucker es de 1931, hemos de tener en cuenta que, si bien aún no había escrito el artículo de Kierkegaard, sí lo había leído con menos de 20 años. Por lo tanto, podemos afirmar que el tema de la fe, en el momento que escribe su tesis doctoral, ya lo tiene muy arraigado en su pensamiento.

Siguiendo con su primera investigación, para Drucker, la ley no se justifica sólo por su lógica interna como proponía Hans Kelsen<sup>35</sup> (1881-1973) sino entendía que no se podía dejar de lado la parte moral. En este sentido, denunció los peligros

---

<sup>34</sup> Hemos utilizado los comentarios que realiza Timo Meynhardt en su artículo

<sup>35</sup> Líder del *iuspositivismo* que escribió Teoría Pura del Derecho donde defendió un análisis del derecho sin interferencias ideológicas o morales por lo que excluyó cualquier interferencia del Derecho Natural, una corriente primitiva del derecho que se venía utilizando desde siempre



del positivismo legal (Meynhardt, 2010: 618) del que pensaba, que sólo le interesaba el trabajo empírico y no la precondición (Meynhardt, 2010: 618). No obstante, aunque Drucker reconoce que Kelsen trajo de nuevo la lógica a la teoría legal, le reprocha que exagere (hipóstasis) la lógica de la ley, es decir, que justifique la ley sólo por su lógica interna (Meynhardt, 2010: 618): “Whether or not Drucker interpreted Kelsen correctly, it is instructive to see how Drucker as a young scholar fights against what he feels is Kelsen’s hypostasis of law. The passionate, sometimes even judgmental style of Drucker’s line of argument shows a strong desire to relate human affairs to some metaphysical idea” (Meynhardt, 2010: 618). The 60 pages of his thesis may thus be read as an attempt to demonstrate how others must fail if they neglect an ethical base as “inner truth” (Meynhardt, 2010: 618).

Drucker concluye esta parte de su trabajo afirmando que, solamente una ley moral universal puede justificar su validez. “Law does not come into being and does not work, because I want it, but because I want it, it has validity for me. While authoritative working is a property of the law, validity is a property of moral law” (Meynhardt, 2010: 618); (traducción al inglés de Meynhardt: 618)<sup>36</sup>. Drucker argumenta que cualquier ley tiene conjeturas basadas en pre-leyes, es decir, descansa sobre juicios de valor: “For him, the legitimate basis can only be an absolute value system as also developed by theorists of Catholic natural law” (Meynhardt, 2010: 618). Meynhardt reconoce que extrañamente Drucker no continúa con este argumento pero da a entender que, la precondición de valores objetivos no es un objeto para la reflexión: “Rather, it is a very fundamental and unquestioned belief in universal values, which serves as a guiding principle for his writings to come” (Meynhardt, 2010: 618-19).

A partir de aquí y haciendo un breve repaso del estudio que Drucker hace sobre el político Friedrich Julius Stahl, recogemos un apunte de Bertold Freyberg su compañero y amigo desde las prácticas laborales en Hamburgo que se puede relacionar con el tema de la fe que estamos tratando: “What impressed Drucker

---

<sup>36</sup> Meynhardt apunta que es su propia traducción del alemán en que está escrita la tesis

was Stahl's belief that power must submit to responsibility. This is not a rational process: the acceptance of power as being governed by responsibility touches the roots of our spiritual existence, that is our faith" (Freyberg, 1970: 20). Y así lo recoge también Meynhardt de las propias palabras de Drucker: "The personal will of God is a "bond above hem, with the common ruling power, which encompasses everyone everywhere"<sup>37</sup>. This is conscious rule over conscious, freely obedient beings who are thereby spiritually unified, a governance of a highly personal, not arbitrary, but necessary character, is the center of Stahl's theory of the state; it is the idea of a "moral kingdom"<sup>38</sup>, the supreme ethical concept, the universal and absolute human purpose, the goal set by God for a moral world" (Drucker, 1933: 49).

Meynhardt concluye que si las ideas de Drucker permanecen a lo largo del tiempo es porque destilan valores cristianos: "they infuse Christian values into management issues (...) his concepts appeal to morality and more precisely to the virtue of practical wisdom (...) Drucker celebrates the power of experiential knowledge derived from Christian faith (...) what the work of Drucker suggest [is that] management is moral work which builds heavily on practical wisdom. This virtue cannot simply be taught; it must be experienced as a felt need and self-developed over time" (Meynhardt, 2010: 623).

#### 2.5.2 Influencia moral y política de Friedrich Julius Stahl (1802-1861)

Como se ha dicho más arriba, si bien Kierkegaard conformó el pensamiento religioso de Drucker, Stahl incidió en la formación de su pensamiento político, aunque a nuestro parecer, no fue el único. No podemos olvidar que Drucker estudió derecho y suponemos que tuvo conocimiento de las principales corrientes políticas conocidas y de sus principales teóricos, muchos de los cuales le influyeron. Sin embargo, Meynhardt asegura que Sthal fue uno de los filósofos políticos que más influyeron en el pensamiento de Peter Drucker (Meynhardt, 2010: 619). Puede ser porque lo estudió para escribir su artículo, o porque, como

veremos, era un judío y converso, algo que a Drucker le atraía, o porque vivió en una época convulsa de Alemania, tal como la que le tocó vivir a él. Pero, todo lleva a reconocer que su influencia sobre Drucker fue importante. Donde se refleja más claramente es en su declaración de creencia política conservadora (Drucker, 1942).

Stahl fue quien creó una teoría conservadora cristiana del estado en Alemania, a mediados del siglo XIX: “Stahl’s work can only be understood in terms of the political tasks of this period. It attempted to transcend the sterile and inflexible antithesis of Restoration and Revolution by means of a living Conservatism and thus avoid the catastrophe although, admittedly, he failed to gain attention in time” (Drucker, 1932: 1). Partiendo de un estado absolutista que polarizaba las tendencias políticas del país entre reaccionarios y progresistas, Stahl concibió una idea intermedia sobre el estado, el conservadurismo. Principalmente, reflexionó sobre un “conservadurismo vivo” que mantuviera lo que había de valioso en el pasado pero que no se opusiera a los avances positivos del porvenir. Este es un pensamiento muy importante en Drucker porque él mismo se definió como conservador toda su vida; es decir, nunca se posicionó a favor de la ruptura, sino todo lo contrario. En este sentido, sigue también el pensamiento del Edmund Burke (1729-1797) a quien admiraba por haberse opuesto a la Revolución Francesa.

Lo segundo que le atrajo de Stahl era que era un bávaro judío, convertido al cristianismo protestante: “Of decisive importance to him was the religious experience which in 1819 caused the then 17 year -old Bavarian Jew born in the ghetto, to convert to Protestantism. His whole life and his whole doctrine are founded on this step and the obligation it imposed” (Drucker, 1932: 2). En este sentido, Drucker afirma que Stahl intentó construir una teoría a partir de su vivencia religiosa dando como resultado una doctrina política de base cristiana protestante. Justamente esta desvío protestante es lo que Drucker consideró un contrasentido ideológico que desmontaba la teoría de Stahl.

En efecto, Drucker entiende que la doctrina de este pensador estaba mediatizada por su experiencia religiosa que por un lado le abrió el camino de la Escuela

Histórica<sup>39</sup> y por otro, a pesar de que utilizó las enseñanzas de Hegel, le impidió convertirse en un “hegeliano” más, como Lassalle o Marx (Drucker, 1932: 2). Según Drucker, como en un principio le costó a Stahl separarse de las ideas de Hegel, fue parcial en su crítica, centrándose, primordialmente, en su racionalismo. En visión de Drucker, esto le acarreó consecuencias intelectuales fatales: “Stahl wrestled with Hegel for many years, was for a long time unable to distance himself from this great edifice of ideas and took a great deal from it. When he finally did free himself from Hegel, he was only able to do so by drawing an entirely one-sided picture of Hegel, seeing in him no more than the Rationalist who brought the period of the Enlightenment to an end and so by no means did justice to his true greatness” (Drucker 1932: 2).

Drucker también pensaba que, alejarse de Hegel, le costó a Stahl una lucha intelectual interior entre el racionalismo y el irracionalismo debido a la falta de herramientas que la Escuela Histórica le proporcionó. Esta escuela, conscientemente, había renunciado a las armas de la razón y de la filosofía (Drucker, 1932: 2): “The resulting task, the incorporation of philosophy in religion, grounding it in faith, rendering it meaningful through faith, is the starting point of his work and from here he advances step by step to political science and politics, never losing sight of his starting point” (Ibídem).

Un tercer elemento de la guerra intelectual que, en visión de Drucker; Stahl mantuvo con Hegel, fue que no comenzó sus especulaciones con el dualismo ‘bueno-malo’ como era de esperar. Por el contrario, a pesar de los principios teológicos protestantes desde los que organizó su doctrina conservadora del estado, Stahl utilizó el problema central de Hegel de ‘unidad-multiplicidad’ situándolo en el centro de su discurrir. Mientras Hegel, dice Drucker, superó este dualismo representándolo como antítesis y disolviéndolo dialécticamente en la razón, Stahl desestimó la solución racional. “It is Stahl’s deepest and his most important philosophical achievement, that he was the first to dismiss the rational solution not only on grounds of faith, but also on grounds of reason. He regarded

---

<sup>39</sup> Escuela del Derecho que basaba su origen en la tradición y las costumbres de un determinado pueblo y no en importar formas codificadas del Derecho como por ejemplo de Francia

the dialectical method as purely mechanistic and rationalist procedure. Consequently, it could perhaps deny, but never dissolve a conflict present in nature, that is, an irrational conflict –a “concrete” conflict, as Stahl put it” (Drucker, 1932: 4).

Drucker destaca que Stahl pensaba que no se podían disolver, por ejemplo, los conflictos presentes en la naturaleza, o conflictos concretos, es decir conflictos irracionales, de esta manera. Por lo tanto, consideraba que el primer principio del mundo debía ser en consecuencia algo ‘pre y supra’ racional: “Against the omnipotence of reason Stahl sets the irrational first principle of the creative personality [of God], against the dialectal dissolution of dualism into contradiction and synthesis he sets its grounding in polarity, as we shall call his method. Stahl built up his whole system from this starting point” (Drucker, 1932: 4).

En esta línea, cree Drucker que, Stahl utilizó el concepto de Dios para evitar la ruptura que se daba en la Alemania de 1848 entre la restauración y la revolución. Drucker piensa que Stahl proponía superar metafísicamente, la antítesis entre la unidad y la pluralidad por medio del principio creativo o de la personalidad de Dios. Esto a su vez superaba la dialéctica hegeliana por medio de un principio al que denominó ‘polaridad’. También Drucker señala que en el campo de la ética, Stahl disolvió y superó la antítesis de una voluntad interna y externamente autodirigida, de la autoridad y la libertad por medio del “reino moral”. Además, utilizó la filosofía de la historia en un intento de superar la antítesis entre la ley natural y las teorías de la Escuela Histórica; entre la razón y la disposición celestial por medio de una filosofía de la ley desde una perspectiva histórica, es decir, en base a las acciones humanas libres en la contención del plan mundial divino. Por último, desde el punto de vista político superó la antítesis entre revolución y restauración a nivel de la democracia y la monarquía absoluta o feudal construyendo una “monarquía constitucional genuina” (Drucker, 1932:1).

Lo que le impresionó a Drucker del trabajo de Stahl es que a pesar de ser político tenía un sustrato ético, metafísico y de la filosofía de la historia muy destacado: “(...) a philosophy strongly colored by religion” (Drucker, 1932: 2). Lo que le interesó es que para unir tendencias y ambiciones políticas en un “principio

supremo”, y abandonar los enfrentamientos, utilizó la religión. Por otro lado, destaca, que desarrolló su pensamiento político a partir de su fe religiosa: “The resulting task, the incorporation of philosophy in religion, grounding it in faith, rendering it meaningful through faith is the starting point of his work and from here the advances step by step to political science and politics, never losing sight of his starting point” (Drucker, 1932: 2).

En todo ello, es posible que esta manera de pensar de Stahl, y su desarrollo, es lo que más influyó en la forma de pensar de Peter Drucker, en su propio estilo. Drucker estaba muy de acuerdo con el pensamiento genérico de Stahl aunque entiende que descuidó dos temas importantísimos: la política exterior y los asuntos sociales. Sin embargo pensaba que este descuido facilitó la comprensión de su sistema: “It was just these failing, however, which simplified his system even further and thus increased its effect, admittedly at the cost of its capacity for development” (Drucker, 1932: 2).

El período en que Stahl desarrolló su teoría era tan convulso como el que le tocó vivir a Drucker en la misma Alemania, antes de la llegada del nazismo. Admiró la fuerza y el liderazgo de Stahl en la dirección del partido conservador prusiano durante aquella parálisis política de 1848. Drucker aprovechó su artículo sobre Stahl no sólo para hacer un paralelismo entre ambas épocas políticas históricas sino para criticar la actualidad política de la Alemania en la que vivía, la República de *Weimar* con una inestabilidad parlamentaria y un nazismo creciente. Cree que la construcción del Estado de Stahl era una preparación para el reino moral convirtiéndolo en una institución, que no era un fin en sí mismo, sino que su propósito recaía sobre los que pertenecen a él: “The state is a preparation for the moral kingdom and stands between mere “organism” which characterizes the kingdom of nature, and “personality” which characterizes the kingdom of God (...) It is the Christian State” (Drucker, 1932: 6). Stahl pensaba que incluso el soberano debía estar sujeto a dicho estado. Esta construcción del estado rechazaba ser algo patrimonial o de construcción feudal, como cuando otros pensaban que Dios dejaba el Estado al monarca (Drucker, 1932: 6).

Se puede concluir que Drucker define la doctrina del Estado Cristiano de Stahl como monarquía constitucional, con un monarca fuerte al frente y la cooperación entre la corona y el pueblo. Para Drucker este estado que concibió Stahl, permitiendo que más tarde se pudiera transformar en federal, fue modélico para el mundo y que fue aplicado en toda su plenitud por Bismark entre 1862 y 1873, un estado alemán conformado por una monarquía constitucional. Esta base del estado que se mantuvo, según Drucker hasta 1918, cree que consiguió aunar todos los partidos para servir a un fin mayor. Stahl no pudo sin embargo separar su “interpretación filosófica del mundo, de sus consideraciones legales formales” sin desmembrar el sistema que había creado (Drucker, 1932: 8).

Hemos realizado esta exposición porque parece coincidir con la postura moral de Drucker, basada en Stahl. Hemos unido esta postura con la crítica que hace Drucker al sistema creado por Stahl y que más importa a esta investigación, su raíz protestante.

Drucker consideraba que el protestantismo, por permitir al hombre interpretar las escrituras por sí mismo, no se lo podía considerar conservadurismo sino una especie de anarquismo. Entiende que la justificación ante la propia conciencia destruye cualquier autoridad heterónima. Dado que el punto de partida de la libertad individual, ha sido visto como un vínculo adicional de manera de establecer un orden que se pudo observar en Lutero y su derivación de la autoridad directamente de la Sagrada Escritura Drucker lo consideraba un grave error: “(...) these errors to careful analysis, then we must conclude that they all arise from the same conflict. On the one hand there is the assumption of a supreme immutable order—the basic Conservative element—and the inevitable loosening of this order due to the fact that Stahl’s system is founded on Protestantism (...) -[that] leaves man to fend for himself and is thus by its very nature not Conservative, but Anarchist. Justification before one’s own conscience must destroy every heteronymous authority. Hence, given the starting point of the freedom of the individual, Protestantism has always sought additional bonds in order to establish an order. We can observe this process in Luther and his derivation of authority from Holy Scripture” (Drucker, 1932: 9).

Para Drucker lo mismo pasa en la ortodoxia protestante del siglo XVII, en la “idea prusiana del estado” y en la vinculación entre el ejército y el rey. Drucker piensa que Stahl fue consciente de estos fallos: “In his early years he would even have been prepared to surrender the Protestant position to a great extent; at the time he had the dream of a unification of Protestantism and Catholicism in a German Catholic Church. There is also frequently a Catholic tendency to his writings, e.g. in his solution of the problem of indeterminacy, but above all in his work on ecclesiastical law (...) he suggested bringing church organization closer to the Catholic model” (Drucker, 1932: 9-10).

Esta idea es la que parece sostener el propio Drucker en los comienzos de su elucubraciones intelectuales, como si su propio pensamiento cristiano fuera en un sentido católico. A pesar de haberse criado en el luteranismo familiar, su creencia religiosa, en su juventud, parecía católica aunque nunca lo haya reconocido. De hecho, Drucker fue muy celoso de sus creencias religiosas y nunca se manifestó claramente (Maciariello y Linkletter, 2011). Todo lo que se puede deducir del tema es lo expresado en sus escritos. Esta afirmación se puede refrendar por la opinión de Theodore Levitt en su artículo “The Living Legacy of Peter Drucker” que, al referirse al análisis realizado por Drucker para la *General Motors* Levitt la interpreta como: “(...) reading his remarkable catholic analysis of *General Motors* in *Concept of the Corporation* (...)” (Levitt, 1970: 8). A

Ante tantas evidencias y, sobretodo, ante lo que considera un fallo grave en la teoría política de Stahl, el hecho que la base en el protestantismo, es que podemos concluir que Drucker, en su juventud era manifiestamente católico, algo que se fue diluyendo en su vivencia estadounidense.

Friedrich Julius Stahl (1802-1861) fue, por tanto, uno de los primitivos autores que influyeron en Drucker, en este caso, no sólo en su posición religiosa sino también en las vías analíticas que utilizaba. Además de clérigo, Stahl era abogado, político y filósofo muy al gusto del tipo de personaje con el que Drucker se sentía profundamente identificado y a los cuáles le gustaba estudiar. El interés de Drucker en Stahl, como en Radowitz o en Humboldt, doctrina de los cuáles también analizó aunque de quienes no llegó a escribir (Stein, 2008), fue que intentaron “equilibrar la continuidad y el cambio, por que no eran descaradamente



liberales ni descaradamente reaccionarios. Intentaron crear una sociedad estable, una política estable que preservara las tradiciones del pasado y que aún así, hicieran posible el cambio (Drucker, 1992: 58) tal como, pensaba Drucker, había hecho Edmund Burke después de la Revolución Inglesa de 1688.

En resumen, el pensamiento de Drucker estuvo mediatizado por pensadores religiosos, la mayoría cristianos conversos, ponían la fe como solución a los problemas de este mundo y sus faltas: la desesperación y la inclinación hacia los totalitarismos de la época. Drucker unió este pensamiento social a un pensamiento político conservador alejándose, por principios, de cualquier extremismo. Podemos afirmar Peter F. Drucker fue un hombre religioso o que la religión tuvo una gran incidencia en su pensamiento. En este sentido, une todo su pensamiento moral a un sentido de la responsabilidad del hombre individual. Dentro del contexto religioso, por los pequeños detalles que hemos destacado anteriormente, nos atrevemos a afirmar que Drucker, en su juventud, practicaba o admiraba profundamente, el catolicismo aunque nunca se definió públicamente como tal.

### **3. Temas recurrentes**

En este punto vamos a destacar una serie de conceptos que Drucker utiliza de manera recurrente en sus escritos. Por ejemplo, 'legitimidad vs. Ilegitimidad' como temas no resueltos en la empresa o 'función y estatus social' como ejes de la dignidad humana en la sociedad y luego en la empresa. No estarán todos, pero sí los que utiliza de manera habitual, al menos, en los inicios de sus propuestas. Destacamos también que algunos de estos conceptos provienen del campo jurídico y Drucker los traslada al management y a la empresa como su pensamiento en general como 'autoridad y orden'; 'libertad e igualdad', etc.

#### **3.1 Su idea del poder legítimo**

Para Drucker, el poder legítimo es un concepto puramente funcional que se fundamenta en las creencias básicas de la sociedad y la consideración que ésta

tiene sobre el ser humano: “Legitimate power stem from the same basic belief of society regarding man’s nature and fulfillment on which the individual’s social status and function rest” (Drucker, 1942/1995: 32). Pero este, es un concepto jurídico e incluso, político en que la legitimidad es el adjetivo del tipo de gobierno, o mandatario, que rige una sociedad determinada: “Indeed, legitimate power can be defined as rulership which finds its justification in the basic ethos of the society. In every society there are many powers which have nothing to do with such a basic principle, and institutions which in no way are either designed or devoted to its fulfillment. In other words, there are always a great many “unfree” institutions in a free society, a great many inequalities in an equal society, and a great many sinners among the saints” (Drucker, 1942/1995: 32).

Drucker entiende que, según los ideales y la forma de gobierno que una sociedad se ha dado a sí misma, dicha sociedad puede funcionar, libremente, porque sus instituciones funcionarán bajo condiciones legítimas escogidas por la propia sociedad: “But as long as that decisive social power which we call rulership is based upon the claim of freedom, equality or saintliness, and is exercised through institutions which are designed toward the fulfillment of these ideal purposes, society can function as a free, equal or saintly society. For its institutional structure is one of legitimate power” (Ibídem). Puede pasar, sin embargo, que a veces el poder y las instituciones decisivas de tal sociedad estén en contradicción con sus principios básicos lo que puede poner en peligro tal sociedad (Drucker, 1942/1995: 32). Afirma Drucker que, entre las leyes y las constituciones normalmente no explican dónde recae el poder decisivo y la forma de gobierno. Esta última, a su entender, es una cuestión social mientras que el gobierno político es una categoría legal: “(...) laws and constitutions will rarely, if ever, tell us where the decisive power lies. In other words, rulership is not identical with political government. Rulership is a social, political government largely a legal category” (Drucker, 1942/1995: 33).

Pone como ejemplo el caso del Ejército Prusiano que ejercía un poder decisivo y quizás legítimo aunque apenas figuraba en la constitución germana entre 1870 y 1914. De hecho, el gobierno estaba subordinado al ejército, en vez de al Parlamento civil y antimilitarista. El segundo ejemplo que Drucker expone es el de

las colonias británicas en África donde el poder social decisivo se mantenía dentro de las tribus y el gobierno de los blancos no ejercía, en teoría, un poder social, sólo se mantenía como policía para dar soporte y mantener la organización social (Drucker, 1942/1995: 33-34): “Power can be legitimate only in relation to a basic social belief. What constitutes “legitimacy” is a question that must be answered in terms of a given society and its given political beliefs. Legitimate is a power when it is justified by an ethical or metaphysical principle that has been accepted by the society. Whether this principle is good or bad ethically, true or false metaphysically, has nothing to do with legitimacy, which is as indifferent ethically and metaphysically as any other formal criterion. Legitimate power is socially functioning power; but why it functions and to what purpose is a question entirely outside and before legitimacy” (Drucker, 1942/1995: 34).

A pesar de los ejemplos y descripciones expuestos, Drucker considera que un análisis funcional de lo que es el poder legítimo no prejuzga la cuestión ética de los derechos o deberes individuales a oponer resistencia a lo que la sociedad considere un poder pernicioso. “Whether it is better that society perish than that justice perish is a question outside and before functional analysis. The same man who maintains most vigorously that society can function only under a legitimate power may well decide that society is less of a value than certain individual rights or beliefs” (Drucker, 1942/1995: 35).

Posteriormente, Drucker llevará el tema de la legitimidad a la empresa y sobre todo, al management. Según su idea el management no tiene un poder legítimamente constituido porque no lo ha escogido nadie. Este tema lo veremos en el siguiente punto.

### 3.2 El tema del poder ilegítimo

En contraposición a la teoría de la legitimidad, que como se ha visto es un tema que a Drucker, como jurista, le preocupaba bastante, está el poder ilegítimo. Sobre el mismo, pone como ejemplo, el poder del management de una corporación. Debemos apuntar sin embargo, que Drucker se refiere a este tema en los principios de sus análisis sobre la corporación y siempre teniendo en

cuenta su visión jurídico-política. Con el tiempo cambiaría esta visión y fue un tema que, no llegó a resolver por lo que prefirió dejarlo de lado. Drucker, se preguntaba sobre qué bases se podía afirmar que se asentaba el poder ejercido por el management dentro de la corporación, tanto de cara a la sociedad como al ejercicio legal de sus funciones. Es en este punto que el autor, en un principio, desarrolla la teoría del management como poder ilegítimo.

Para Drucker el poder ilegítimo no se encuentra en las creencias básicas de una sociedad determinada ya que, por su propia naturaleza, es incontrolable. No se le puede hacer responsable, ya que no existe criterio de responsabilidad y no tiene una autoridad final aceptable que lo justifique. Así, lo que no se puede justificar no puede ser responsable y no puede ser limitado [legalmente]: “To limit the exercise of power is to fix the lines beyond which power ceases to be legitimate; that is, ceases to realize the basic social purpose. And if power is not legitimate to begin with, there are no limits beyond which it ceases to be legitimate” (Drucker, 1942/1995: 35).

Para Drucker, ningún tipo de gobierno ilegítimo puede ser considerado ejercicio del poder legítimo. Tampoco puede ser considerado autoridad sino únicamente ‘poder’ que, por su misma naturaleza es incontrolable, basado en la arbitrariedad, cruel, ilimitado y, por lo tanto, sólo tiranía: “Illegitimate power invariably corrupts; for it can be only “might” never authority. It cannot be a controlled, limited, responsible, or rationally determinable power. And it has been an axiom of politics—ever since Tacitus in his history of the Roman emperors gave us one case study after another—that no human being, however good, wise or judicious, can wield uncontrolled, irresponsible, unlimited or rationally not determinable power without becoming very soon arbitrary, cruel, inhuman and capricious—in other words, a tyrant” (Drucker, 1942/1995: 35-36). En este párrafo se observa claramente que Drucker hace un paralelismo entre el gobierno, la autoridad, el poder de un Estado o un gobierno político con gobierno de una gran corporación.

Drucker no cree que ninguna sociedad que se asiente en un poder decisivo ilegítimo pueda funcionar como sociedad. Una sociedad no se puede mantener junta por la fuerza bruta, ya sea esta una tiranía, la esclavitud o la guerra civil,

entre otras brutalidades. Aunque la fuerza se deba ejercer para salvaguardar el poder en una sociedad que funcione, en una sociedad legítima dicho poder se ejerce excepcionalmente para controlar ciertas enfermedades que la sociedad pueda mostrar de tanto en tanto: “In a functioning society power is exercised as authority, and authority is *the rule of right over might*” (Drucker, 1942/1995: 36).

De hecho, en una sociedad que funciona, el poder legítimo solo se puede ejercer como autoridad y se puede esperar y ordenar la autodisciplina social que sólo hace posible la vida institucional organizada: “Illegitimate power, even if wielded by the best and the wisest, can never depend upon anything but the submission to force. On that basis a functioning, institutional organization of social life cannot be built. Even the best tyrant is still a tyrant” (Drucker, 1942/1995: 36). La contundencia de este posicionamiento, que parece contradictorio con la postura que Drucker manifiesta sobre el tema en sus libros sobre management, se resolverá cuando se explique, exactamente, qué entiende Drucker por Responsabilidad Social Empresarial. Lo que es claro es que Drucker cambia su visión respecto a la ilegitimidad del management a partir de su análisis de la *General Motors*.

### 3.3 Los conceptos de autoridad y orden

Otro tema que destaca en el pensamiento primitivo de Drucker, y que se origina en su estudio sobre Stahl, es el de la autoridad respecto a lo que es la construcción de un buen estado conservador: “Man’s sinfulness calls for firm authority, for binding ties in state and church, knowledge of man’s need and weakness class for association within the community of both clans and extended family, of rank, nation and religion (...) for the state is an order of this world, an institution arisen out of the dissolution of a supreme, timeless order, a kingdom with a human goal and meaning” (Drucker, 1932: 12-13).

Como hemos comentado en el párrafo anterior y otros, todos estos conceptos que Drucker trata en esta época, son temas jurídico-políticos que llevaría de la teoría del estado y del gobierno al estudio de la sociedad y de la corporación, siempre desde el punto de vista del ‘reino moral’ y la fe sobre los que creía que se

asentaba el Estado. En este sentido, destacó claramente la legitimidad de la autoridad: “Even if history is something entirely earthly, men everywhere are subject to the law under which they appeared, that of the free personality. I.e that always above them there rises the supreme moral law of the moral kingdom. In its earthly, imperfect, inadequate and lowly form this moral realm bears the name of state. And since the state is a moral realm, its order must be derived from the first principle of the creative personality. Accordingly, it requires an authority “placed above man as such”, a power whose will is a higher one, distinguished from that of subjects. Hence it follows that state authority must lie with the rulers”. Su idea era que la existencia de la libertad de acción se basaba en los límites de responder ante las leyes y en los valores y principios morales (Drucker, 1932: 5).

De esta postura se deduce que Drucker introduce el tema de la autoridad en la empresa como algo lógico. La gente, en una sociedad que funciona debía estar dispuesta a someterse a la autoridad dentro de la organización porque compartían los mismos valores como institución representativa de esa sociedad y acuerdan mantener el dar cuentas al compartir no sólo los mismos valores sino también los mismos códigos de conducta. Lo representó en su idea de Dirección por Objetivos (MBO en sus siglas en inglés), en la que todos los managers de una organización debían fijar objetivos por sí mismos que se pudieran medir para evaluar su desempeño. Estos objetivos debían reflejar los objetivos mayores de la organización, no meramente los logros y deseos personales del manager individual (Drucker, 1955/2007: 121-136).

Drucker creía en la estructura jerárquica tanto de la sociedad como de la empresa, pero los jefes debían demostrar estar en sintonía con los valores de la gente, de la sociedad. Lo que en realidad buscaba, igual que Stahl, era la legitimidad de esa autoridad. Como hemos afirmado anteriormente, en la organización nunca consiguió aclarar el tema (Drucker, 1950/1993: 99-105). Como dijo uno de estudiosos, Jack Tarrant: “Drucker nunca resolvió el tema de la legitimidad ya que dijo como conclusión que ‘la empresa no es un gobierno legítimo pero eso no significa que sea ilegítimo’ (Tarrant, 1976: 139-140). Para Drucker, respecto al manager, la legitimidad del poder debe respaldarse en la

responsabilidad que a la vez debe descansar en valores morales absolutos, no en valores creados por el hombre (Maciariello y Linkletter, 2011: 46-47).

Como hemos expuesto anteriormente es justamente el tema de la autoridad el que para Drucker hace tambalear la doctrina de Stahl porque falta la autoridad de Dios, lo que demuestra que el estado es incompleto. Por otro lado, asegura, en su sistema, el reino moral bajo la autoridad de Dios en la Tierra es el Estado, lo que es una contradicción (Drucker, 1932: 9). Para Drucker, el poder de Dios sobre el hombre deriva de que somos Sus creaciones, en consecuencia, Su voluntad está por encima de la nuestra. En este sentido, no puede haber legitimación para una autoridad establecida por el hombre. Pero, según Stahl, la tendencia al pecado del hombre es lo que lleva a la necesidad de una autoridad terrenal. Para Drucker, todos estos errores de Stahl derivan del mismo y principal conflicto. Por un lado, que Stahl, en su sistema, manifiesta la creencia en un orden supremo e inmutable, como bases elemental del Conservadurismo. Por otro lado, la pérdida de este orden porque su sistema se fundamenta en el Protestantismo que deja al hombre que estudie las Escrituras por sí mismo: "Justification before one's own conscience must destroy every heteronymous authority" (Drucker, 1932: 9). A pesar de este fallo, Drucker cree que Stahl permaneció protestante acentuando su creencia con el paso de los años por lo que nunca resolvió la contradicción de su sistema: "Hence it can never rise to the super-temporal heights occupied by the Catholic social philosophers, anchored as they are in the eternity of the Church. Every Protestan doctrine must of necessity be of its own time, since it is subject to review in the conscience of each individual" (Drucker, 1932: 10).

### 3.4 Su idea de función y estatus social

Guido Stein, en su libro *El arte de gobernar según Peter Drucker*, de 2008, fundamenta un estudio global de las teorías de Drucker en base a los conceptos de 'estatus y función' social. En esta investigación, no se ha pretendido emular el estudio de Stein ni mucho menos. Simplemente se utilizan los conceptos de función y estatus social como vehículos de su discurrir respecto al management. Como demuestra Stein, (Stein, 2008: 125-130; 160-174) función y estatus social son dos conceptos fundamentales en la teoría de Drucker sobre el management.

Nuestra intención es comprobar si a través de los mismos podemos demostrar el eslabón entre estas dos ideas y los conceptos de dignidad del trabajador muy relacionadas en Drucker, con la ética del management y la empresa.

El vínculo entre el individuo y la sociedad se establece cuando ésta le da al individuo función y estatus social, si no, para el individuo, la sociedad deja de tener propósito. En su libro *The New Society*, de 1950, Drucker relacionará el sinsentido que puede adquirir la sociedad para un individuo, con la pérdida del trabajo, una muestra más de una sociedad que no funciona. Pero en un libro anterior, *The Future of Industrial Man* Drucker enlaza la falta de propósito en que se transforma la sociedad para un hombre sin trabajo. El peligro añadido es la persecución que se puede generar contra el desempleado que se transforma en alguien diferente que crea desconfianza en la sociedad. Esto es debido a la falta de integración en lo más elemental para el hombre y la sociedad industrial, el trabajo: “Society is only meaningful if its purpose, its aims, its ideas and ideal make sense in terms of the individual’s purposes, aims, ideas and ideal. There must be a definite functional relationship between individual life and group life. This relationship might lie in an identity of purpose under which there would be no individual life other than social life, and under which the individual would have none but social aims. This was basically the position of the great Greek political philosophers, especially of Plato (...)” (Drucker, 1942/1995: 29).

Dice Drucker, a raíz de la carencia del estatus y la función social, vista tanto por parte del individuo como desde el punto de vista de la sociedad, que para el individuo una sociedad que no le proporciona estatus y función social, es decir, trabajo, es amenazante. También para la sociedad un individuo que no se integre en la sociedad a través del trabajo, de acuerdo a sus propósitos, se convierte en alguien extraño, peligroso e inadaptado. En este caso, Drucker desarrolla este concepto por el peligro que representa que un individuo, una etnia, una raza o una minoría no estén integrados en la sociedad. Se convierten en enemigos tal como explican los ejemplos con los que Drucker concluye este párrafo: “For the individual without function and status, society is irrational, incalculable and shapeless. The “rootless” individual, (...) sees no society. He sees only demoniac forces, half sensible, half meaningless, half in light and half in darkness, but never



predictable. (...) Unless the purpose, aims, actions and motives of the individual member are integrated with the purpose, aims, actions and motives of society, society cannot understand or contain him. The asocial, uprooted, unintegrated individual appears not only as irrational but as a danger; he is a disintegrating, a threatening, a mysteriously shadowy force. (...) Lack of social status and function and absence of a functional relationship between society and individual are at the bottom of every persecution of minorities (...) the Negro in America) or the Jew in Nazi Germany are made the scapegoat for the lack of integration in society (...) (Drucker, 1942/1995: 30).

En este sentido, hemos de pensar que el tema de la falta de trabajo Drucker lo trata a partir de la experiencia que se vivió en EEUU y en Europa después de la Gran Depresión cuando los estados fueron incapaces de cubrir las necesidades de las personas que se quedaron sin trabajo, es decir, la mayoría. Esto generó una gran cantidad de personas desempleadas que se encontraron sin rumbo y que no se podían integrar en la sociedad lo que producía recelos por ambas partes. Hoy en día podemos observar el mismo recelo hacia los inmigrantes que se mueven por los países sin trabajo fijo lo que crea una gran desconfianza hacia ellos por parte de la sociedad, por su falta de integración que provoca el hecho de que no tengan trabajo.

En resumen, Drucker era un analista político, un especialista en ciencias políticas y transfiere sus conceptos, de los cuáles aquí hemos recogido unos pocos, al análisis de la empresa. Como el mismo autor confiesa éste es su punto de partida para la investigación de una corporación, la *General Motors*. La legitimidad y la ilegitimidad las traslada de su análisis del estado y de los gobiernos y la dignidad que da el estatus y la función social es la que el hombre debe recibir de la sociedad a través de su integración en el trabajo (Drucker, 1946).

### 3.5 La religiosidad y el concepto de ética

Para Drucker los conceptos de libertad e igualdad representaban la esencia de Europa donde se consideraba al hombre igual y libre. Piensa que era algo que ya estaba implícito en los dos imperios que dieron forma a Europa, el griego y el

romano. Estos conceptos se arraigaron cuando la cristiandad se extendió por el continente: “For two thousand years all order and creeds of Europa developed out of the Christian order and had freedom and equality as their goal and the promise of the eventual attainment of freedom and equality as their justification. European history is the history of the projection of these concepts into the reality of social existence” (Drucker, 1939/1995: 50-51).

La consideración de ambos conceptos demuestra una vez más la influencia que el cristianismo tenía en sus ideas, aunque fuera un cristianismo luterano confeso porque, como ya se ha manifestado, era la religión de su familia (Drucker, 1974) y un admirador del catolicismo nunca manifestado pero perceptible en sus ideas. Sin embargo, el autor no está muy de acuerdo con el luteranismo ya que entiende su proposición como una contradicción.

La única evidencia que se ha encontrado de la admiración y defensa del catolicismo en Drucker es que, tal como lo criticó en Stahl, el cristianismo protestante permite al hombre leer e interpretar las Escrituras por sí mismo y el catolicismo no. Otra prueba es la breve mención que hace otro estudioso de Drucker hablando precisamente del cristianismo del autor, Timo Meynhardt en 2010. Como jurista, Drucker defendía la ‘ley natural’ sobre la que siempre se ha apoyado la Iglesia Católica por lo que se manifestaba contrario a la ‘ley positiva’ que se había impuesto a partir del siglo XVII. Meynhardt, un autor que estudió la tesis doctoral de Drucker afirma: “Drucker precisely argues that any law has pre-law assumptions, i.e. rest on value judgments. For him [Drucker] the legitimate aims can only be an absolute value system, and also developed by theorists of Catholic natural law” (Meynhardt, 2010: 618).

Pero Drucker también lo da a entender cuando manifiesta: “Every organized society is built upon a concept of the nature of man and of his function and place in society. Whatever its truth as a picture of human nature, this concept always gives a true picture of the nature of the society which recognizes and identifies itself with it” (Drucker, 1939/1995: 45). En su época de aprendiz en Hamburgo como práctica de sus estudios, Drucker se encuentra con el teólogo danés Soren Kierkegaard, que había descubierto a Dios. Según Peter Starbuck, otro estudioso

de Drucker, Kierkegaard le imbuyó, a Drucker, ideas de integridad: “(...) the imperative messages of integrity and the need for a functioning free market economy to provide its members with freedom, status and function” (Starbuck, 2010).

Meynhardt, en su artículo, destaca que “(...) his Christian faith provides the framework to appeal to what is “right”. Drucker’s work can be seen a plea for trusting judgment, when and how to make the exception to every rule, and when to improvise. It is this discretion where wisdom becomes practical as a way of organizing experiences, so as to connect both with the goal of a larger principle (the Divine) and to pragmatically define the means to serve such a purpose” (Meynhardt, 2010: 201).

En efecto, Meynhardt atribuye a la formación cristiana de Drucker los valores que infunde en sus teorías sobre el management. Porque sus conceptos apelan a la moralidad afirmando que la misma no se puede justificar desde la razón humana sino que deriva de su fe cristiana: “The virtue cannot simply be thought; it just be experienced as a felt need and self-developed over time” (Meynhardt, 2010: 623). Para Meynhardt, Drucker pudo hacer una combinación entre los valores cristianos como medio para crear una sabiduría práctica del management (Meynhardt, 2010:624).

Para este autor, la sabiduría práctica en el sentido de la noción aristotélica *phronesis*, aunque muchas veces no reconocido, tiene sus raíces en la fe cristiana (Meynhardt, 2010: 616). Como conclusión de esta reflexión, Meynhardt asegura que Drucker escapó de cualquier relativismo de una subjetividad arbitraria porque creía en la fe cristiana, donde encontró una base firme (Meynhardt, 2010: 617).

Estos argumentos sobre la religiosidad de Drucker nos han servido como argumento de otro tema que podría apuntalar no sólo el cristianismo del autor sino también su concepción moral de la sociedad. Como manifiesta Meynhardt, ésta está basada en una idea ética de la misma y también en su concepción de la responsabilidad social tanto de la empresa como del management respecto a la sociedad en su conjunto.

### 3.6 El impacto de las ideologías en Europa

Para Drucker, el advenimiento de los totalitarismos en Europa tiene su origen en la subversión del orden que había existido en Europa desde el establecimiento de la cristiandad. Este quiebro del orden alcanzó su cenit con los advenimientos del nazismo, el fascismo y el estalinismo, en lo que Drucker denomina los “totalitarismos” que se implantan en el continente europeo durante la primera mitad del siglo XX. Sin embargo, sus raíces las entronca con el cambio del orden que se origina a partir del mercantilismo.

El orden establecido en Europa desde la Edad Media se había roto definitivamente con los totalitarismos y, sin embargo, no había habido un reemplazo ideológico coherente, que la población aceptara como válido. Como ya se ha reflejado, Drucker manifiesta que la idea sobre la naturaleza del hombre que tenga una sociedad, conformará un tipo de sociedad u otro. Así, la idea de la naturaleza del hombre que tenga una sociedad determinada representará las tendencias y creencias de esa sociedad. A su vez, dicha sociedad, mostrará el tipo de actividad humana a la que considera como socialmente decisiva y suprema (Drucker, 1939/1995: 45).

Así, desde la implantación del capitalismo mercantilista y lo que para Drucker era la otra cara de la moneda, el marxismo comunista (Drucker, 1939/1995: 25), la sociedad que ambas ideologías habían concebido consideraban al hombre como un “animal económico” (Drucker, 1939/1995: 45): “(...) it is the true symbol of the society of bourgeois capitalism and of Marxist socialism, which see in the free exercise of man’s economic activity the means toward the realization of their aims. Economic satisfactions alone appear socially important and relevant. Economic positions, economic privileges, and economic rights are those for which man works. For these he wages war, and for these he is prepared to die. All others seem mere hypocrisy, snobbism, or romantic nonsense” (Drucker, 1939/1995: 46).

A partir de esta idea, Drucker hace una afirmación que luego, ya en EEUU, atemperaría. Achaca los problemas de sociedad mercantil al nacimiento de la

economía como ciencia: “The outward sign of the emergence of the concept of *Economic Man* as the basis of the society was the emergence of economics as a science. As soon as the concept of *Economic Man* had been accepted as representing the true nature of man, the development of a science of economics became not only possible but imperative and essential” (Drucker, 1939/1995: 46-47). Sin embargo, se puede observar la evolución de esta idea en el prólogo de 1995 de la reedición de su libro *The Future of Industrial Man*, de 1942 donde se reafirma conservador: “I have always been suspect among conservative fundamentalists and among true believers in Real politic (like Henry Kissinger) for being far too much interested in economy and economics; for preaching that only the free market can produce economic results and control power (...) (Drucker, 1942/ 1995: 10).

No perdemos de vista que su padre, Adolf Drucker, era economista funcionario del estado austríaco (Drucker, 1978) como lo era su admirado Joseph Schumpeter. Además, Peter Drucker enseñó economía en la universidad cuando llegó a EEUU. Es difícil, entonces, comprender el porqué de esta manifestación antieconómica en sus comienzos: “Economic as a social or “moral” science dealing with the social behavior of man and with institutions devised by him, can only claim to be a science if the economic sphere is regarded as autonomous, if not as supreme, and economic aims as desirable over and above all others” (Drucker, 1939/ 1995: 47).

Sin embargo, su primitivo rechazo no parece deberse a la economía en sí, sino a su consideración de ‘ciencia’ que le proporcionaba unos atributos desmesurados, como que todo girara alrededor de la ella: “(...) economic can offer only a historical or classifying description or technical rules for realizing certain economic intentions. But it can supply no “laws” of economic cause and effect –the criterion of a science. While in the truly empirical natural sciences it is the rule that counts, it is the exception which is decisive in all social sciences, owing to their fundamentally dogmatic and unempirical character” (Drucker, 1939/1995: 47). Dicho rechazo podría estar fundamentado en las consecuencias que había generado la consideración del hombre como *Homo Economicus* como se había hecho desde Adam Smith.

El hecho de que ambas ideologías, capitalismo y marxismo, hubieran puesto a los economistas como líderes de aquella sociedad mercantilista, demuestra que el *Homo Economicus* para Drucker fue, precisamente, el último esfuerzo para salvarla; la economía había dejado de tener correspondencia con la realidad social (Drucker, 1939/1995: 48-49): “The masses have realized that the exercise of free economic activity will not and cannot lead to the establishment of the free and equal society. They therefore refuse to regard economic behavior as “typical” and socially desirable behavior” (Drucker, 1939/1995: 49).

Los economistas, dice Drucker, no entendían cómo se había producido este descreimiento de la sociedad. Pero para las ‘masas’, lo económico había dejado de ser algo autónomo y soberano a quien se debían subordinar (Drucker, 1939/1995: 49-50): “The collapse of the society of Economic Man was inevitable as soon as Marxism had proved itself unable to realize the free and equal society. Beyond Marxism there is no possibility of reconciling the supremacy of the economic sphere with the belief in freedom and equality as the true aims of society. And the only justification, the only basis for Economic Man or for any society based thereon, is the promise of the realization of freedom and equality” (Drucker, 1995 (1939): 50).

Así, según Drucker, para las ‘masas’, el capitalismo mercantilista se había demostrado un fracaso: “It has been proved beyond possibility of mistake and beyond appeal that capitalism cannot create equality. Economic success, prosperity, and material progress may conceal for some very limited time the extent of this collapse of the capitalist creed; but they will not be able to restore it or even to delay the consequences materially. Capitalism has been proved a false god because it leads inevitably to class war among rigidly defines classes” (Drucker, 1939/1995: 45)

Tampoco el socialismo había conseguido convencer a la sociedad de finales del siglo XX y principio del XXI de su bondad. Así, Drucker afirma que: “Socialism has been proved false because it has been demonstrated that it cannot abolish these classes. (...) Both creeds and order failed because their concept of the automatic consequences of the exercise of economic freedom by the individual was false

(...) The proof that the economic freedom of the individual does not automatically or dialectically lead to equality, has destroyed the very concept of the nature of man on which both capitalism and socialism are based: *Economic Man*" (Drucker, 1939/1995: 45)

En resumen, para Drucker, la razón del descalabro de la sociedad del *Homo Economicus* fue el fracaso de las ideologías que llevaban casi dos siglos luchando mutuamente por establecerse como prioritarias, gobernando el destino de las personas en Europa, a base de promesas, sobre todo de bienestar y progreso económico, que no pudieron cumplir. Estas promesas incumplidas, en visión de Drucker, condujeron a la sociedad europea a refugiarse en los totalitarismos. Sin embargo, es importante destacar que cuando Drucker expone este pensamiento, está refiriéndose a la Europa de entreguerras. Su crítica es al capitalismo y al comunismo europeos históricos. Su pensamiento evolucionaría cuando conoce EEUU, una sociedad donde, en su opinión, se había desarrollado un capitalismo industrial efectivo.

### 3.7 Su concepto de orden

Este tema está entrelazado con el tema anterior sobre la autoridad y las ideologías. También, con las razones que provocaron la pérdida del orden existente en Europa a causa de los cambios iniciados a partir del siglo XVII. Drucker vincula la consideración de la naturaleza del hombre a un orden que existía en Europa. Era el orden cristiano, un orden en el que el hombre se sitúa respecto al Universo en una jerarquía descendente con el vértice en Dios. Así, según Drucker, lo veían los griegos y luego los romanos; la idea de libertad e igualdad estaban implícitas en el pensamiento filosófico de aquellas sociedades aunque no en su aplicación práctica cotidiana. Dicho orden cósmico pasó a tener una raíz cristiana, convirtiéndose en un orden Supremo y Universal que representaría el cenit de todo lo existente; la base la conformarían todos los seres humanos sin distinción aparente. Así, Drucker entendía que el orden se había constituido en Europa (Drucker, 1939). La instauración política de las ideologías, tanto capitalista como comunista, por los motivos expuestos anteriormente,

fracasan en cumplir las promesas hechas a la sociedad en proporcionar la libertad y la igualdad en este mundo.

Durante el cristianismo, las personas al menos tenían la certeza de que la libertad y la igualdad se manifestaría en el más allá. Las ideologías rechazaban esta premisa pero tampoco pudieron cumplir las suyas, provocando un quiebro con el orden establecido sin sustituirlo por uno nuevo. Drucker cree que fue así, como se creó un vacío existencial en Europa, que dio paso a nuevas y peligrosas ideas, la de los totalitarismos: “But while the old orders of capitalism and socialism disintegrated beyond revival and beyond possibility of further development, no new order arose. (...) it is the characteristic feature of our times that no new concept of the nature of man lies ready under the surface to take the place of Economic Man. No new sphere of human activity offers itself for the projection of freedom and equality” (Drucker, 1939/1995: 54-55).

Pero observando esta exposición de Drucker, se deben tener en consideración dos cuestiones. Primero, la fecha aproximada de estas reflexiones, la agonía de la Alemania de Weimar, a principios de la década de 1930 con un Hitler manifestando su diabólico poder y el resto de partidos políticos fracasando en sus propuestas y en su acción. La gente estaba decepcionada y desesperada intuyendo el cambio que se aproximaba y aferrándose a él como posible salvación. La segunda observación tiene en cuenta que el eje de la reflexión de Drucker no es una descripción histórico-política-social de Europa sino que es la consideración de que la sociedad de finales del siglo XIX y principios del XX tenía sobre la ‘naturaleza del hombre’. Llega a la conclusión que esa naturaleza había perdido el sentido espiritual que la contenía de ahí su gravedad.

En Europa, concluye Drucker, el hombre como ser humano deja de tener sentido: “Through the collapse of Economic Man the individual is deprived of his social order, and his world of its rational existence. He can no longer explain or understand his existence as rationally correlated and coordinated to the world in which he lives (...) The function of the individual in society has become entirely irrational and senseless. Man is isolated within a tremendous machine, the purpose and meaning of which he does not accept and cannot translate into terms



of his experience. Society ceases to be a community of individuals bound together by a common purpose, and becomes a chaotic hubbub of purposeless isolated monads. The disintegration of the rational character of society and of the rational relationship between individual and society is the most revolutionary trait of our times” (Drucker, 1939/1995: 55). En estas palabras de Drucker, se percibe la influencia de Kierkegaard, autor de quien, como hemos comentado, había hecho un artículo en 1933

En resumen, desde el siglo XIX, se establece un nuevo orden propiciado por las nuevas ideologías, capitalismo y marxismo. Dichas doctrinas tenían claros intereses económicos, que favorecieron una visión de la sociedad mecanicista y economicista que se erigieron como nuevos dioses. Así, el hombre pasó a ser un *Homo Economicus* que, teóricamente, sólo debía estar interesado en el progreso y en la ganancia económica. A este ser así considerado, se le negaba su parte espiritual. Esta nueva visión del hombre y de la sociedad se constituyó en nuevo orden que abrió un camino directo por donde se asomaron los totalitarismos. Las consideradas por Drucker, y otros autores, “masas” se vieron seducidas a adoptar esta nueva sociedad en un intento de cubrir el vacío al que les habían conducido, las sociedades de las ideologías, sin sospechar el tenebroso camino por el que las conducirían.

### 3.8 La naturaleza del hombre

Como ya hemos expuesto en el punto anterior, Drucker afirma que a una sociedad se la puede calificar según la idea que exprese de la naturaleza del hombre y la consideración que demuestre sobre dicha naturaleza. Así, Drucker cree, que la idea del hombre en Europa, ya estaba implícita en los griegos y los romanos. Ambas civilizaciones tenían una idea del hombre como un ser libre e igual, al menos era lo que afirmaban los filósofos. Hoy diríamos: con matices, porque sabemos que carecían de esta consideración los esclavos. Así y todo, para Drucker la idea de libertad e igualdad del hombre en la sociedad ya rondaba en el pensamiento de los grandes filósofos de aquellas eras. Pero lo que consideraba incuestionable es que la idea de la naturaleza del hombre como libre

e igual emergió con la llegada del cristianismo a Europa, convirtiéndose en la esencia del continente europeo.

Esta idea de libertad e igualdad social se mantuvo en Europa durante 2000 años, bajo el orden creado por el cristianismo, aunque el marxismo manifestara que era para mantener a las 'masas' calmadas (Drucker, 1939/1995: 50-51): "European history is the history of the projection of these concepts [freedom and equality] into the reality of social existence (...) The creed that all men are equal in the world beyond and free to decide their fate in the other world by their actions and thoughts in this one, which, accordingly, is but a preparation for the real life, may have been only an attempt to keep the masses down, as the eighteen century and the Marxists assert" (Drucker, 1939/1995: 51).

Es por eso, asegura Drucker, que en los siglo XI y XII la gente creía en esta promesa de libertad e igualdad que fue primero proyectada a la esfera espiritual: "It was real and truthful expression of that epoch of our history which projected freedom and equality into the spiritual sphere. It saw and understood man as Spiritual Man, and his place in the world and in society as a place in a spiritual order. And it made theology an "exact science" (Drucker, 1939/1995: 51). Pero el primer colapsó de este orden fue el cisma originado por Lutero. Éste proponía, entre otras cosas, que los fieles pudieran leer e interpretar las Escrituras por sí mismos. Esta idea que arraigó en los países del norte de Europa, proyectó al hombre a una esfera primero intelectual y luego política.

Estos cambios, juntos con los cambios económicos que comenzaron con los descubrimientos de nuevas tierras, acabaron lanzando al hombre a la esfera del progreso económico que fue, en idea de Drucker, el comienzo de la decadencia social que se manifestó en toda su crudeza, a partir de los principios del siglo XX: "After it breakdown freedom and equality became projected into the social sphere: man became first Political and then Economic Man. Freedom and equality became social and economic freedom and social and economic equality. Man's nature became a function of his place in the social and economic order in which his existence found its explanation and its reason" (Drucker, 1939/1995: 51-52). Y esta posición económica, como se ha expuesto anteriormente, el hombre no

estaba dispuesto a aceptarla tranquilamente porque se había demostrado que no conducía a la libertad y a la igualdad prometida por las ideologías establecidas. El hombre deseaba que esa promesa se manifestara en este mundo sin tener que esperar al del más allá, como se predicaba en la Edad Media, pero al final se demostró una idea falsa.

En resumen Drucker tuvo una vida dura durante su infancia, adolescencia y primera juventud en Europa. Los problemas económicos se demostraron porque que tuvo de trabajar desde muy joven para poder estudiar y mantenerse. En este sentido, no parece que su familia le haya podido ayudar mucho. Vivió en tres países, siendo Alemania, después de su Austria natal, en el que permaneció más tiempo. Sintió el aliento del nazismo en su cuello lo que le hizo tomar decisiones de cambios drásticos en su vida. Su novia era judía y esto le creaba problemas no sólo sociales. No parecería que su familia hubiera estado muy de acuerdo con su elección, al menos al principio. No la presentó a sus padres antes de casarse en Londres y no la conocieron hasta que sus padres llegaron a EEUU. Drucker no habló demasiado de esa relación. En EEUU Drucker se desarrolló profesionalmente como escritor, profesor y consultor de empresa y su pensamiento creció en todo su esplendor. Sus ideas se cimentaban en fuentes morales, políticas y filosóficas muy sólidas.

## CAPÍTULO 2

# 2. El humanismo empresarial en Drucker

En este capítulo nos referiremos a la idea de humanismo empresarial en Drucker. Ésta, es una tendencia del management que comenzó a mediados del siglo XX y que continua desarrollándose, con mayor intensidad, en lo que llevamos del siglo XXI (Melé, 2003). La razón pueden ser las crisis económicas que vienen repitiéndose desde el último cuarto del siglo XX cada vez con mayor asiduidad, mayor profundidad, mayor intensidad y mayor amplitud. La última de estas crisis ha comenzado a finales de 2007 y su alcance está siendo global (Melé, 2013: 55). Además, se ha extendido del campo económico al social y al moral, está afectando de manera general a todas las capas de la población mundial, y por primera vez, tiene un especial ensañamiento en la clase media occidental. En el momento de escribir esta tesis, hemos llegado al año 2015 y a la crisis no se le distingue un final. Como dice Kurzinsky en su comparativa de la ética de Aristóteles y la ética de Drucker: “The recent spate of corporate scandals and corrupt behaviour of many top-level US executives, starting with the Enron scandal in 2001, must surely have been disappointing to Drucker; who had much higher hopes for corporate America and a higher opinion of the people who hold positions of power and responsibility” (Kurzinsky, 2012: 14).

Al ser una crisis económica pero con un gran componente de crisis moral, por lo flagrantes casos de corrupción de los ejecutivos de las grandes empresas y de la banca, hemos sentido la necesidad de desvelar la visión moral y ética de las propuestas de Drucker, escasamente considerada cuando se ha hablado de su obra.

Por ello es que, en esta investigación, nos interesa indagar si a Drucker se le podría alinear dentro del pensamiento del humanismo empresarial teniendo en cuenta que muchos de los temas que se proponen desde este campo, están en la obra de Drucker desde los años cuarenta. Aclaremos que, la consideración de humanismo empresarial que le vamos a conceder a las teorías de Drucker sobre management, se referirán a dos temas. Por un lado, a su idea de responsabilidad social de la empresa y por otro, a su controvertida idea de la ética como algo estrictamente individual. Esta consideración de Drucker de la ética como algo que pertenece al ser humano en su comportamiento individual es la que le enfrenta a los proponentes del *business ethics*. Drucker piensa que el management no necesita una ética específica.

Como hemos comentado anteriormente, muchas han sido las preguntas que se ha hecho la sociedad sobre la responsabilidad del management en esta crisis 2008-2015, y también en las que se vienen sucediendo desde la década de 1970. En este sentido, muchas escuelas de negocio, han sido increpadas por ser las encargadas de la formación del management de las grandes corporaciones cuyo comportamiento en el desarrollo de su trabajo, tuvo una falta de ética manifiesta. Muchos tuvieron una conducta no sólo poco ética sino directamente corrupta cosa que afectó y a la vez escandalizó a la sociedad mundial: “The new dean of the Harvard Business School, Mr. Nohria said that business faces a “crisis of legitimacy”<sup>40</sup> and the business education is at an “inflection point” (...) Mr. Nohria first task is to try to restore faith in business in general and in business schools in particular. This means improving two things, he reckons: “competence” and “character” (Schumpeter, The Economist, Jul 29th 2010).

Ante esta situación, desde los años setenta, pero más intensamente en este siglo, un grupo de investigadores se están preocupando por resaltar la parte humana en la enseñanza del management, basada en la responsabilidad social y en el sentido ético de la práctica empresarial. El tema es que la mayor escuela de negocios del mundo, la *Harvard Business School* reconoce que la institución debe

---

<sup>40</sup> En el capítulo 1 ya hemos afirmado que Drucker se plantea la falta de legitimidad del management como uno de los problemas de la empresa

hablar a sus alumnos tanto de “los riesgos de las técnicas financieras muy ingeniosas como de la renovación de su compromiso de formar no sólo el intelecto de sus estudiantes sino también su “carácter”: “He supports a movement by students to adopt a business equivalent of the Hippocratic oath” (Schumpeter, *The Economist*, Jul 29th 2010). Como constataremos en el último capítulo de esta investigación esta es la propuesta que hizo Drucker en su artículo de 1981 en contra del *business ethics*.

Así, en este capítulo expondremos tanto la revisión bibliográfica del management humanista en particular porque consideramos que la exposición del tema quedará más clara. Hemos de tener en cuenta, sin embargo, que tanto los autores como el temario en su mayor parte son coincidentes con los temas de la ética y de la responsabilidad social.

## 2.1 Revisión bibliográfica del management humanista

En el siglo XX, el management se había estudiado desde un punto de vista legal (Berle y Means, 1933); (E Merrick Dodd, 1933); (Owen D. Young, 1929); desde un punto de vista del contrato mercantil (Coase, 1937); (Peter Drucker, 1942)<sup>41</sup>; *Agency Cost Theory* con (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Hessen, 1979) a la cabeza; (Keeley 1995); (Conway y Briner, 2005); desde el punto de vista de los beneficios empresariales (M. Friedman, 1962); pero poco se había dicho desde el punto de vista humano. Todos estos autores, consideraban la corporación como “un agregado de individuos unidos exclusivamente por razón de poder e interés, a través de un conjunto de contratos” (Melé, 2011: 90). Pero, históricamente, la empresa se había estudiado, sobre todo, desde un punto de vista mecánico-económico. Los integrantes del management científico Taylor, Fayol y otros fueron sus máximos representantes (Taylor, 1911; Fayol, 1916).

Poco a poco, los estudios sobre management, se abrieron a otra visión de la empresa al asumir el rol fundamental del ser humano como parte integrante

---

<sup>41</sup> Evolucionó en su pensamiento cuando abandonó la simple teoría y estudió el funcionamiento de una corporación por dentro

esencial de la compañía. Comenzaron a estudiarse las relaciones entre las personas en el interior de las empresas. Los representantes más destacados de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas fueron (Follet, 1920; Barnard, 1938; Mayo, 1945; Maslow, 1954; Argyris, 1957; Simon, 1957/58; Herzberg, 1959; McGregor, 1960 y otros). Los responsables de todos estos estudios, basaron sus propuestas en consideraciones psicológicas y psiquiátricas. Así, comenzaron a tener en cuenta las necesidades del personal: su motivación para trabajar, el valor de su participación y disposición en el trabajo y la importancia de su contribución. A partir de estas valoraciones, se empezó a tener en cuenta la idiosincrasia del ser humano que participaba en la consecución de los objetivos y éxito de la empresa.

Actualmente, continua habiendo dos tendencias en el estudio del management de las organizaciones: la perspectiva clásica o económico- mecanicista, con los beneficios como único y principal objetivo de la actuación de la empresa y la tendencia del management de las relaciones humanas que si bien se preocupa por el bienestar del trabajador su fin continua siendo la obtención de mayores beneficios. Sin embargo, comienzan a darse otras preocupaciones en referencia a la incidencia del trabajo en la vida del trabajador (Melé, 2013).

A partir de la década de 1980, se recobra el interés por el estudio del management visto desde el punto de vista de las personas que intervienen en el funcionamiento de la empresa teniendo en cuenta no sólo su humanidad sino también su cultura como lo demuestran ciertos trabajos (Peters y Waterman, 1982; Collins y Porras, 1994; Collins, 2011). Pero la teoría economicista continua con sus estudios en los cuales los negocios siguen siendo vistos en términos estrictamente económicos: *Transactional Cost Theory* (Williamson, 1975); *Agency Theory* (Jensen y Meckling, 1976). Estas teorías ven la ética como una herramienta para el incremento de los beneficios; al ser humano se lo vuelve a tener como un *homo economicus* porque la economía vuelve a ser vista desde el punto de vista neoclásica, es decir, dando primacía al mercado. En este sentido, dos profesores retirados, Robert L. Locke y J.C. Spender critican ásperamente la formación económica neoclásica de las elites empresariales en las escuelas de

negocio: “(...) perpetuating the ‘neo-classical economic mystique’ which, has had a disastrous effect on business leadership” (Locke y Spender, 2011).

Ya en el siglo XXI, las principales corrientes teóricas sobre management y organizaciones fueron criticadas por la visión negativa e individualista que demuestran sobre el ser humano: (Adler, 2004; Bennis y Toole, 2005; Mitroff, 2004; Mintzberg, 2004; Ghoshal, 2005). Estas críticas, y la situación de crisis económica y, sobre todo, del comportamiento poco ético que el management ha demostrado en este crac económico ha incrementado la necesidad de una nueva visión del management. En esta nueva visión, se intenta hacer un hueco el management humanista (Melé, 2013).

Un ejemplo es que, reconocidos estudiosos han escrito: *Manifesto for Management* (Ghoshal et al. 1999); *Manifesto for a better management* (Andreu y Rosanas, 2012) e incluso el Papa Benedicto XVI<sup>42</sup> abogó por “un entendimiento y una nueva síntesis humanista (2009: n.21) en los estudios sobre management. Melé habla de ocho nuevas contribuciones a esta visión del humanismo empresarial.

La primera se basa en la persona apropiada para cada organización<sup>43</sup> que tiene sus bases en el management científico pero que propone que, para resolver los problemas de monotonía en el trabajo se introduzcan innovaciones en: “(...) job design; job rotation; job enlargement; job enrichment. Trough job redesign, which can be included under job enrichment, work is restructured in ways that employee’s skills, character and attitudes fit the needs of the organization” (Melé, 2013: 55). Esto lleva a un mejor entendimiento de la persona y de la riqueza y la complejidad de la naturaleza humana (Melé, 2013: 56).

La tendencia actual de estas teorías se refiere al emparejamiento de los deseos, la necesidades o las preferencias entre los empleados y la organización (Kristof,

---

<sup>42</sup> Recordemos que la Iglesia había demostrado preocupación por los trabajadores desde la Encíclica del Papa León XIII *Rerum Novarum* de 1891 en base a la cuál junto a otras aportaciones de sucesivos Papas y estudiosos nació la *Doctrina Social de la Iglesia* que se concibió a partir del Concilio Vaticano II

<sup>43</sup> person-organization fit



1996). Otra es la que intentar atraer el talento de los empleados: “(...) the potential employees are going to be more attracted to companies if the individuals believe that their own characteristics are aligned with the organization’s attributes” (Cable y Judge, 1994; Chatman, 1989; Judge y Bretz, 1992).

La segunda se refiere a la implicación de los empleados en la toma de decisiones de la organización que hablan de: “high involvement, high performance of high commitment management practices” (Pfeffer y Veiga, 1999). De manera paradójica, los autores destacan que la práctica del management estaba yendo en dirección contraria. Esto está relacionado con los muchos despidos y deslocalizaciones que se produjeron a partir de los años 90: “(...) brutal downsizing and delocalisations of plants with scarce consideration for the laid-off employees and so on” (Melé, 2013: 56).

La tercera contribución al management humanista es la consideración de la empresa como “comunidad de personas” y aquí tiene mucho que decir Drucker (1946, 1950, 1944, 1974). En contra de la visión de las personas vistas como sujetos con intereses y preferencias que son contratados (Jensen y Meckling, 1976; Williamson, 1975) o las compañías vistas como cosas para comprar y vender, esta visión es la que percibe a los empleados como realidades humanas: “The language of property and ownership no longer works (...) it does not make clear where power lies (...) It is an affront to natural justice in that it gives inadequate recognition to the people who work in the corporation (...). It might even be considered immoral for people to talk of owning other people, as shareholders implicitly do” (Handy, 1999). Los seres humanos tienen capacidad para relaciones amigables y cooperativas que van más allá del mero hecho contractual (Salomon, 1994). Entender la empresa como una “comunidad de personas” es demostrar un conocimiento compartido (Hansen, 1999; Uzzi, 1996). En la comunidad, se desarrolla una identificación con la organización, lo que cambia el carácter y la cualidad de los comportamientos de sus miembros (Kogut y Sander, 1995). La teoría del Capital Social<sup>44</sup> que trata sobre la creación en la organización de capital intelectual como fuente de ventaja competitiva (Nahapiet y

---

<sup>44</sup> Social Capital Theory

Ghoshal, 1998; Cohen y Prusak, 2001; Moran, 2005). Según Melé: “La empresa como “comunidad de personas” se puede considerar un pilar del management humanista” (Melé, 2012a).

La cuarta contribución se puede considerar la que mira el management enraizado en la tradición aristotélica (Pérez-López, 1991; 1993; Argandoña, 2008; Rosanas, 2006). Esta postura, ve al ser humano como un todo y considera aspectos humanos claves como la libertad, la racionalidad no instrumental, el aprendizaje y el rol de las virtudes.

La quinta contribución es la del management de todos los participantes en la organización<sup>45</sup> cuyos proponentes abogan por la correcta dirección e integración de las relaciones e intereses de los accionistas con la del resto de interesados en la empresa, como los empleados, los clientes, los suministradores, el entorno social, etc. (Freeman, 2004; Freeman et al., 2010). La teoría de los interesados en la empresa<sup>46</sup> es interpretada por Argandoña a través del concepto clásico humanista del bien común (Argandoña, 1998). Más recientemente, el autor propuso un nuevo concepto: “a concept of value broader than the economic, as is the case in Stakeholder Theory” (Argandoña, 2011). Este concepto de valor no está basado en criterios externos a la compañía sino en el centro de las relaciones entre la compañías y los “grupos de interés”. Siguiendo la línea de la teoría de la acción humana (Pérez-López; 1991; 1993), Argandoña sugiere que el valor está relacionado con recompensas económicas e intangibles: “(...) but also to psychological satisfaction, operative learning, quality of relationships, and personal flourishing. This makes stakeholder management more humanistic” (Argandoña, 2011).

La sexta contribución al management humanista es la que introduce los valores éticos a través de lo que es llamado el “management basado en valores”<sup>47</sup>. Se introducen algunos valores en la organización a través de la declaración de misión, y subsecuentemente, en los planes corporativos y en los planes de

---

<sup>45</sup> Stakeholders management

<sup>46</sup> Stakeholders Theory

<sup>47</sup> Values-based management

negocios (Melé, 2013: 57). Sin olvidar un retorno económico razonable para los accionistas, el management humanista propone dirigir no sólo por valores económicos sino de acuerdo a los valores éticos y operativos. Esta idea comienza con Barnards en 1938 pero sus actuales proponentes son (Anderson, 1997; Blanchard y O'Connor, 1996; McCoy, 1985) entre otros. Se ha propuesto también el liderazgo basado en valores (Burns, 1978), el liderazgo ético (Greenleaf, 1977) y otras propuestas basadas en liderar a través de aplicar valores (Ciulla, 2004; Sison, 2003). Melé concluye que: "(...) related to values are business ethics and corporate social responsibility, which tends to humanise organizations (...) May companies have institutionalized ethics through ethical codes, ethical offices, ethical training and so on. Large corporations, but also some small and medium-sized businesses, are involved in activities related to social responsibility" (Melé, 2013: 58).

La séptima aproximación al management humanista revela el aumento de la importancia de las competencias personales incluyendo el carácter moral del manager (Melé, 2012b, chapter 6). En el estilo de management taylorista el manager es visto como un "técnico o experto en organizar el trabajo científicamente" el carácter moral del manager es irrelevante. Hay corrientes más actuales y sofisticadas en las que, el carácter del manager es ignorado porque no puede ser medido. Esta aproximación al management sigue la línea del economicismo neoclásico. Ambos están en posición opuesta al management humanista. Estas nuevas interpretaciones humanistas resaltan la importancia de la virtud personal y la consideración hacia el ser humano destacando compañías que fueron de lo "bueno a lo mejor" en las que cuenta el carácter y estilo del liderazgo (Collin, 2001).

La octava contribución al management humanista es la de los investigadores que hacen análisis positivos de la organización en oposición a los que estudian las organizaciones de manera convencional (Cameron et al., 2003; Cameron y Spritzer, 2011). Estos estudiosos se enfocan en: "(...) positive processes, value transparency and extending the range of what constitutes a positive organizational outcome" (Melé, 2013: 58). Esta tendencia no es unitaria sino que representa un crisol de teorías: "This approach expands the boundaries of these theories to

make visible positive states, positive processes and positive relationships that are typically ignored in organizational studies” (Ibídem).

Es interesante constatar cómo a partir del siglo XXI (Kurzinsky, 2009; Schwartz, 2004, Klein, 2010; Melé, 2013) introducen por primera vez el trabajo de Peter Drucker, (Drucker, 1954; 1974) como uno de los estudiosos que consideró en su teoría al ser humano completo, sobre todo desde el punto de vista de un management comunitarista, que encaja con la visión humanista de la Escuela del Management de las Relaciones Humanas. En efecto, Melé afirma que: “He regarded the business corporation as a human community and a social organization, a micro-society within the larger society, in addition to being an economic entity. He harmonized making profits and the social contribution of business and gave the individual a notable importance within the organization” (Melé, 2013: 54). Drucker afirma: “organization is the means through which man, as an individual and as member of the community, finds both contribution and achievement” (Drucker, 1973: 810).

En este capítulo pretendemos ampliar esta visión del pensamiento de Peter Drucker y llevarlo a la nueva tendencia del humanismo empresarial entendido como ética y responsabilidad social. Anticipamos que, a diferencia del resto de estudiosos, las ideas de Drucker no se basan en la psicología ni en la psiquiatría sino en la idea de la ética y la moralidad mezcladas con la religión (Levitt, 1970: 6). Por ejemplo, Levitt considera que Drucker hace un “análisis católico de la *General Motors*” (Levitt, 1970: 8) porque demuestra una visión holista de la empresa integrada en la sociedad. Bonaparte piensa que Drucker introduce en su estudio sobre el management del humanismo empresarial una filosofía de armonía entre el cambio que apunta al futuro y la inmovilidad basada en el pasado (Bonaparte, 1970: 27). Por otro lado, Drucker en sus libros sobre management, muestra una visión del ser humano en la que destaca la moral y la ética como fundamentos de su comportamiento individual, el mismo que ha de trasladar a su actuación en la empresas (Drucker, 1946). Además insiste en la responsabilidad que la actuación de la empresa tiene frente a la sociedad por los impactos, positivos o negativos, que se derivan del desarrollo de su actividad empresarial (Drucker, 1955; 1974).

En resumen, las escuelas clásicas están dominadas por una visión mecánico-económico de la corporación en la que los beneficios y la productividad son la esencia de estos estudios. Esta tendencia ha sido dominante durante todo el siglo XX y aún lo continúa siendo en lo que llevamos de siglo XXI. Sin embargo, la preocupación por el ser humano que se integra en la empresa ha crecido en el mundo académico que está buscando nuevas ideas para plantear un tipo de management más humano y más ético. Dentro de esta visión vamos a intentar integrar las propuestas de Peter Drucker.

## **2.2 El humanismo empresarial de Peter Drucker**

La responsabilidad social empresarial parece tener miradas desde diferentes ámbitos de estudio destacando cuatro aspectos que parecen ser los que más se repiten en los diversos análisis consultados: el legal, el político, el económico y el filosófico/ético. El fin de exponer estos análisis es llegar a constatar la idea de Peter Drucker sobre este punto que reflejó en sus diferentes libros a partir de la década de 1940.

### **2.2.1 Su punto de vista legal**

Wilber G. Katz hizo un estudio denominado *Responsibility and the Modern Corporation* (Katz, 1960) basado en parte en el estudio de Berle and Means (1932) sobre la nueva situación legal planteada por lo que estos autores llamaron la pérdida de poder del accionista. Esto se producía porque éstos habían renunciado al control de la propiedad de la empresa, sobre todo de las grandes empresas (Katz, 1960: 75). Pero esta desviación, que no era generalizada, comenzó a principios del siglo XX cuando el poder de las grandes empresas se había incrementado y la situación económica comenzaba a dar signos de agotamiento. El libro de Berle and Means fue publicado en 1932 pero el estudio lo habían comenzado antes de la caída de la Bolsa de Valores de Wall Street, en 1929.

Para Mizruchi (2004) este desequilibrio había empezado en la época en que se habían constituido los grandes monopolios que dominaron la vida económica y política de EEUU; a partir de 1890 hasta 1924 aproximadamente: “*The Modern Corporation and Private Property* appeared in the early stages of the Great Depression, but it was most a product of the 1920s, or more generally the period after 1890 that culminated in the stock market crash of 1929” (Mizruchi, 2004: 2). En esos monopolios, el pequeño accionista iba perdiendo su capacidad de control de la empresa ya que el incremento del poder del management hacía que tomaran decisiones, incluso, en detrimento de los pequeños accionistas. “Berle and Means began by arguing that capital in the U.S. had become heavily concentrated during the previous few decades and that this vested relatively small numbers of companies with enormous power. As these firms grew, it became increasingly difficult for the original owners to maintain their majority stockholdings, and stocks became dispersed among a large number of small shareholders. The consequence of this dispersal, Berle and Means suggested, was the usurpation by default, of power by the firm’s managers, those who ran the day-to-day affairs of the firm” (Mizruchi, 2004: 2).

Sin embargo, en la corporación posterior a la Gran Depresión, según Katz, esto no se consideraba así, ya que, los objetivos del management era crear el máximo beneficio en favor de los accionistas: “The responsibility has been viewed as resulting partly from the typical reservation of residual control to the stockholders, stockholder votes are the source of management power and are necessary for continuance of that power (...) And the traditional belief has been that the actual behavior of corporate manager is, by and large, in the interest of stockholder” (Katz, 1960: 75).

Pero, el núcleo de la idea de Berle and Means iba, precisamente, en contra de que la preocupación principal del management fuera la creación de beneficios para los accionistas: “What Berle primarily saw in the separation of ownership from control was a basis for arguing that stockholders’ interests should not be the exclusive concern of management. His premise was that true ownership involves not only risk but active participation in management. A passive investor who abdicates management responsibility has no justifiable claim to the full fruits of the

enterprise” (Katz, 1960: 76). Además, insiste Katz había grandes corporaciones como la *Ford Motor Company* en la que, sus accionistas, ejercían un verdadero control sobre el management por lo que, pensaba, los accionistas que se lo proponían controlar la corporación (Ibídem).

Además, la crítica hacia la maximización de los beneficios por parte del management era cada vez mayor. El autor se plantea si la responsabilidad social del management debía estar ligado a maximizar beneficios: “It is argued that under modern conditions of imperfect competition, vigorous management in the interest of stockholders would leave other groups without adequate protection (...) Each of the industry leaders is so large that its decisions as to output have a substantial effect upon prices. Under these conditions, it can not be assumed that the efforts of management in the interests of stockholders will be forced into patterns of social responsibility” (Katz, 1960: 76).

Por otro lado, E. Merrick Dodd<sup>48</sup> ya en 1932 abogaba por liberar al management de la obligación de maximizar beneficios para los accionistas. Así, estaba en contra de que, maximizar beneficios, se convirtiera en una “responsabilidad social” para el management de la corporación. También Owen D. Young, que se convertiría en presidente de la *General Electric*, en 1929, insistía en que los manager no son los abogados de los accionistas sino responsables de una institución que tiene obligaciones también con los empleados, los clientes, el público en general además de los accionistas (Katz, 1960: 77). Por último, Katz recoge que para Berle and Means: “(...) claims of stockholders to ownership rights should not prevent the warring out of a community program “comprising fair wages, security to employees, reasonable service to their public, and stabilization of business (...) if the corporate system is to survive –the ‘control’ of the great corporations should develop into a purely neutral technocracy, balancing a variety of claims by various groups in the community and assigning to each a portion of the income stream on the basis of public policy rather than private cupidity” (Berle and Means, 1932: 356).

---

<sup>48</sup> E. Merrick Dodd, (1932): For Whom are Corporate Managers Trustees?, Harvard L. Review, 45, 1145, 1157

En resumen el rechazo a que la primacía de los beneficios fuera la ocupación primordial del management comenzó muy temprano. En concreto, a partir de la inestabilidad económica que se inició con la caída de la bolsa de Nueva York en 1929. Pero como veremos, a partir de la década de 1970, el mundo académico reaccionó en contra de esta idea y abogó por que se volviera a la maximización de los beneficios como la principal responsabilidad del management. Sí que se hacía referencia a la responsabilidad social empresarial, pero teniendo a los beneficios como eje.

### 2.2.2 Su visión política y legal

A pesar de que pretendemos hacer un apartado para el pensamiento de Drucker sobre responsabilidad social, queremos destacar la coincidencia o divergencia que Drucker trató sobre los puntos anteriores. En el capítulo IV de su libro *The Future of Industrial Man*, "The Industrial Reality of the Twentieth Century" Drucker se refiere a la corporación como una parte esencial de la realidad industrial del siglo XX y la explica jurídicamente, tanto si se trata de la sociedad como de su "entidad más representativa", la empresa. Así, en un principio, su referencia a la corporación está enfocada a su forma legal de propiedad recogida en los contratos que le dan validez.

Según Drucker, se podía ser propietario individual o se podía ser propietario corporativo sin que cambiara la esencia del negocio de la corporación: "The creation of credit requires a bank. But whether a big plant is individually or corporately owned makes no difference in its productivity, its economic efficiency or profitability. Nor does the institution of the corporation fulfill any technological function" (Drucker, 1942/1995: 60).

Es decir, la primera visión y reflexión de Drucker respecto a la corporación es jurídica. Expone sus orígenes históricos y describe la antigua relación entre monopolios y corporaciones. En este sentido, y en contra de las acusaciones de ciertas opiniones en EEUU a las que denomina "populistas o reformadoras", responde negando que los monopolios o las corporaciones fueran una conspiración para crear privilegios para unos pocos. Afirma que existían desde



mucho antes. Para explicarlo se remonta a la Inglaterra de los Tudor donde se habían iniciado discusiones entre los abogados del rey y los abogados de los comunes por los privilegios concedidos a ciertos monopolios y ciertas corporaciones. Se los dotaba con prerrogativas del rey para hacer cosas que otros ciudadanos no podían hacer<sup>49</sup>.

Para Drucker, sin embargo, sólo se puede comparar las corporaciones modernas con los antiguos monopolios en su forma legal. Existen monopolios modernos pero muchos no usan la forma corporativa, sino que ésta es accidental en muchos de ellos. Las corporaciones antiguas basaban su autoridad en la delegación de poder del rey o del gobierno político. En cambio, las nuevas corporaciones, las que rigen la nueva realidad industrial, originalmente basaban su autoridad en la delegación de los derechos de propiedad individual de los ciudadanos individuales (Drucker, 1942/1995: 61-62). "It came to power as an institution of the independent social sphere of the nineteenth century, the sphere in which individual property rights gave social status and function, and generated legitimate power. The modern corporation is thus a political institution; its purpose is the creation of legitimate power in the industrial sphere" (Drucker, 1942/1995: 62).

La anterior declaración es un claro ejemplo del tratamiento político y legal que Drucker le da a la corporación, transformándola en una institución a la que se le podía aplicar el "contrato social en su forma más pura": "The political purpose of the corporation is the creation of a legitimate social government on the basis of the original power of the individual property rights of its shareholders. The corporation is the *Contract Social* in its purest form" (Drucker, 1942/1995: 62). Esta visión que Drucker expone aquí también le encuentra sus orígenes en el pasado<sup>50</sup>. En este

---

<sup>49</sup> Expone el ejemplo de las primeras grandes corporaciones como las *East Indian British and Germany Companies*, la *Hudson's Bay Company* o la *Massachusetts Bay Company*, que fueron expresamente certificadas para ejercer la autoridad real; es decir su fundamento era la delegación directa del poder del rey. "To acquire and to rule territory overseas was at least as important a function of the first corporations as were the commercial tasks as traders or planters. In the few cases where a corporation was chartered before 1750 to do domestic business—Bank of England is the outstanding example—it was to fulfill functions which, like the issuing of money, had been regarded from time immemorial as the inalienable monopoly rights of the sovereign. Even for another hundred years after 1750 when domestic corporations became more plentiful, they were largely confined to quasi-governmental tasks, involving an express grant of the sovereign right of eminent domain for the purpose of exploiting a "natural monopoly": turnpikes, bridges, water works, canals, railways and other "public utilities" (Drucker, 1995 (1942): 61).

<sup>50</sup> La corporación, como forma distinta de organización, aparece primero formulada con la teoría del contrato social de Althusius y Grotius, alrededor de 1600 en el norte de Alemania y Holanda y maduró en Inglaterra a la vez que la teoría del contrato de Locke. "For the corporation is nothing but the contract theory transferred from the field of historical fiction or ethical justification into that of political action (Ibidem).

caso podemos ver claramente la relación que hace entre propiedad y legitimidad como apuntábamos en el capítulo 1.

Así, Drucker entiende que una organización que se crea en forma corporativa aplica la teoría del contrato aparecida en la esfera política. De aquí, que sean los accionistas, los que deleguen el control de la corporación al management en virtud del contrato firmado de manera corporativa: “The purpose of the contract theory was to explain and to justify the existence of government and society as distinct from, and independent of, the existence of the individual member. In political life the theory remained a fiction—though a powerful one. But in social life it became reality in the corporation. In the social contract of the corporation a social entity is actually created through the subjection of each member’s individual property rights under corporate management. Just as the people remain sovereign in the contract theory of Locke, so the stockholders remain sovereign in the corporation” (Drucker, 1942/1995: 63).

Drucker considera la soberanía que tienen las personas en una sociedad como la que tienen los accionistas de una corporación es una soberanía legal, puramente normativa y es fuente del poder legítimo: “It institutes, limits, controls power. But it is not power itself (...) Power resides in the legitimate government—in the case of the corporation in the duly constituted management. Management has legitimate power because it is derived from individual property rights. And its power remains legitimate as long as it is based upon individual property rights (Drucker, 1942/1995: 63). En este caso, Drucker cree que existiera el poder legítimo entre el management de las primeras corporaciones es porque había una clara delegación del poder de parte de los dueños de las acciones. Esta idea es la que será fuente de su argumento posterior sobre la ilegitimidad del poder del management a la que nos hemos referido en el capítulo anterior.

En este sentido, Drucker se adhiere a una parte del discurso de Berle and Means (1932), explicando por qué en la corporación moderna el accionista no está dispuesto a ejercer su soberanía legal, e incluso da su voto por anticipado firmando un poder que prepara de antemano el management: “(...) the average stockholder today, the attraction of stock ownership over other forms of property

lies precisely in the complete freedom from “bother” such as attends any other form of property ownership—the need to make or to confirm decisions, to take a part in the management or, at least, in the selection of management, the need to learn or to understand something about the business, in short the need to assume some of the responsibilities and to exercise some of the rights of ownership” (Drucker, 1942/1995: 64).

Esto ocurría, explica, por una serie de leyes y códigos que se habían promulgado tanto en EEUU, desproveyendo al accionista de sus derechos legales y transformando a las corporaciones en cárteles que imponían su ley en el país. Posteriormente, estas leyes fueron declaradas inconstitucionales por la Corte Suprema de Justicia estadounidense que restauró el sistema legal previo a la reforma. Pero Drucker piensa que, la cartelización, muy típica en la industria europea de la época, fue cambiada por la mamutización<sup>51</sup> de las empresas en EEUU que, en realidad, ejercen el mismo poder que los cárteles (Drucker, 1942/1995: 68).

Tanto en los cárteles europeos como en las corporaciones mamuts estadounidenses, el accionista no tiene ni decisión ni responsabilidad y el poder del management se ha convertido en poder original: “It is not only true that management in the modern corporate system is independent of an uncontrolled by the holders of individual property rights. It is equally true that ownership of stock in the modern corporation is no longer property in the corporation in any but the most formal sense. All it represents is a vested and legally protected right to a participation in the future profits in consideration of past services” (Drucker, 1942/1995: 69).

En este sentido, Drucker considera que es el management el que ejerce el poder real y el accionista lo acepta como tal: “Actually, the stockholder regards the management as the real sovereign in the corporation, holding original power as if it owned the corporation. He sees himself only as the beneficiary of an extremely limited right of usufruct” (Drucker, 1942/1995: 69). En este sentido, Drucker

---

<sup>51</sup> Recordemos la famosa frase que se utilizó para ayudar al mantenimiento de ciertos bancos, incluso en la actual crisis “to big to fail”

expone la idea de Owen D. Young, el Director General de la *General Electric*, la idea del cuál hemos hecho referencia al principio de este capítulo que, en 1933, había propuesto desposeer al accionista de su título legal de propiedad: "(...) to vest property rights in the management, and to pay the stockholder a "wage" for the use of his money" (Drucker, 1942/1995: 71).

En *The New Society*, de 1950, Drucker dice que una empresa que creó e hizo crecer un propietario, convirtiéndola en una compañía próspera, siendo suya, sin embargo, cree que no tiene derecho a darla en herencia, el poder que allí ejerce no es de los herederos si no asumen su debida responsabilidad: "Money can be inherited and can be bought and sold, but power must go only with responsibility" (Drucker, 1950/1993: 341).

En este sentido, Katz acusa a Drucker de querer abolir el derecho a voto del accionista: "Thus Peter F. Drucker, enthusiastic believer in the professional responsibility of management, does not hesitate to urge that the voting power of stockholders be abolished and that management be made legally self-perpetuating" (Katz, 1960: 84).

Pero en este escrito, Drucker habla del mercado de capitales que, como tal, no requiere, en la línea de Young, darle al inversor derechos de propiedad pero tampoco convertir la propiedad privada de un empresa en propiedad pública: "All the investor has to be given is a claim to a share in the future income (...) This does not mean that we should abolish the legal concept of ownership altogether and convert the large enterprise into a corporation of the public law, comparable to a university (...) (Drucker, 1950/1993: 339-42). Por lo que, como le ha pasado en otras situaciones que explicaremos posteriormente, parece que Katz no ha entendido bien la idea de Drucker.

En resumen, antes de estudiar una corporación por dentro Drucker tenía una idea teórica de la misma y la analizaba desde una visión político-jurídica, que era su campo de conocimiento. Es a partir de este esquema conceptual que explica los orígenes, el sentido, la función de una corporación, sus accionistas y sus directivos. Así, no asocia sus reflexiones del concepto de responsabilidad social

en sentido ético sino con el ejercicio de la autoridad en sentido jurídico y del poder legítimo o ilegítimo del management. Posteriormente, en su libro *Concept of the Corporation*, de 1946 y *The New Society*, de 1950 es donde abordará el tema desde el punto de vista de una sociedad libre de mercado. En ambos casos apunta el tema de la responsabilidad social de la empresa que luego desarrollará ampliamente en su libro sobre management, *The Practice of Management*, de 1955.

Volviendo a los antecedentes de la responsabilidad social y de la idea de ética empresarial, como se ha anticipado, son ideas que aparecerán posteriormente a las discusiones que hemos reflejado en los párrafos anteriores. Hasta esos momentos habían sido débilmente expuestas y desde puntos de vistas muy heterogéneos. Para un argumento más profundo (Guillén, 1998). Así, es a partir de la década de 1970 que tanto la responsabilidad social como la ética, pasan a ser un argumento más debatido entre los investigadores de la corporación, pero con resultados dispares y a veces contradictorios (Guillén, 1998: 24).

Esta reflexión había sido mantenida por Zenisek (1979) que en su artículo *Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational* destaca que el término 'responsabilidad social corporativa' tiene diferentes significados, dependiendo de quien lo estudie: "To some it conveys the idea of legal responsibility o liability; to others it means socially responsible behavior in a ethical sense; to still others the meaning transmitted is that of "responsible for" in a causal mode; many of those who embrace it see it as a mere synonym for "legitimacy"; a few see it as a sort of fiduciary duty. Even the antonyms, socially "irresponsible and "nonresponsible" have multiple interpretation" (Zenisek, 1979: 359).

Zenisek cree que el problema está en que la conceptualización y definición del fenómeno de la responsabilidad social corporativa carece tanto de soporte empírico como teórico. Así, él propone una definición diferente: "I propose a definition of social responsibility based on the notion of a "fit" between the two components of a "business ethic" and societal expectations of the private economic sector" (Zenisek, 1979: 359). El autor acaba el artículo creando un

modelo para la investigación que explica las áreas donde se debe concentrar la responsabilidad social en la práctica para enfrentar las demandas sociales (Zenisek, 1979: 366-67).

Por su parte Melé (1996), en su artículo *Actuación social de la empresa*, destaca la cada vez más evidente interrelación empresa-sociedad dando paso a conceptos claves como el de 'actuación social de la empresa' que es un paso más del de la responsabilidad social. Este concepto, basado en la idea de Wood<sup>52</sup> (1991), "incluye principios como responsabilidad social, procesos de respuesta a las demandas sociales del entorno y respuestas efectivas de la empresa en su incidencia en la sociedad. Se aúnan principios fundamentales y aspectos operativos de modo coherente e integrador, proporcionando un marco de referencia práctico y bien fundamentado para dirigir la empresa atendiendo a su incidencia en la sociedad" (Melé, 1996: 1). Melé distingue tres etapas históricas hasta llegar a la idea de actuación social de la empresa.

La primera es la *responsabilidad social de la empresa* en sentido clásico que va desde la primitiva idea de que la única responsabilidad era con el accionista. Esta idea como hemos expuesto anteriormente encuentra detractores (Berle and Means, 1932); (Dodd, 1933); (Young, 1933) y defensores (Friedman, 1962), o los que consideran la voluntariedad de la responsabilidad social de la empresa (Manne y Wallide, 1972). Se produce una cierta evolución de las posturas que comienza a relacionar la responsabilidad de la empresa con la sociedad (Bowen, 1953); (Eells y Walton, 1961); (McGuire, 1963). Posteriormente, se concentra la responsabilidad de la empresa en relación a su función económica; en relación a los cambiantes valores sociales y en las actividades para mejorar el entorno social (*Committee for Economic Development*, 1971). También, se comienza a prestar atención a los grandes problemas sociales (Davis y Blomstrom, 1975). Hay quien distingue responsabilidades económicas, legales y voluntarias (Steiner, 1975). Otros sustituyen la "responsabilidad social" por la "responsabilidad pública" (Preston y Post, 1975) y hay quien entiende la responsabilidad social fundamentada en el bien común (Gallo, 1980).

---

<sup>52</sup> Corporate Social Performance

La segunda etapa habla de *sensibilidad social de la empresa* y es la que se anticipa y prevé las presiones sociales (Sethi, 1975) y propone atender responsabilidades sociales concretas dejando las genéricas aparte (Ackerman y Bauer, 1976).

La tercera etapa habla de la *actuación social de la empresa*. En esta etapa se aboga por una definición clara de responsabilidad social, señalando los temas específicos que contiene y sus respuestas a los problemas sociales (Carroll, 1979). También están los que destacan la conexión entre principios (responsabilidades), procesos (modos de respuesta) y políticas sociales (respuestas concretas) (Strand, 1983) y los que distinguen entre principios de responsabilidades sociales diferentes: institucional, organizativo y personal (Wood, 1991; Melé, 1996: 4-5).

Por último Melé crea un modelo de responsabilidad social basado en tres principios. El primero es el *principio institucional* orientado al bien común y basado en lo que da a la empresa legitimidad legal (antiguos monopolios producto de concesiones estatales) y legitimidad ética (la otorgada por la sociedad) (Melé, 1996: 7-10). El segundo es el *principio organizativo* creando círculos concéntricos de responsabilidades relacionados con las actividades de la empresa. (Melé, 1996: 11). El tercer *principio* es el *personal o de prudencia directiva* con un sentido ético es decir “entendiendo el concepto como sabiduría práctica que ayuda a concretar y hacer en cada caso lo que es más adecuado al bien humano” (Melé, 1996: 22).

Al final, Melé reflexiona sobre las actuaciones concretas de la empresa para anticiparse a las demandas sociales que se pueden llevar a cabo a la luz de los principios anteriores (Melé, 1996: 24-26). Melé acaba su modelo recomendando dar respuestas efectivas a las implicaciones sociales. Dichas respuestas incluyen estudios de los impactos sociales para establecer, como consecuencia, la creación de políticas sociales como guías para la toma de decisiones a todos los niveles.

Otro autor de la línea política de pensar la responsabilidad social empresarial Dubbink (2004) afirma que el pensamiento sobre la responsabilidad social empresarial colisiona con la teoría política del mercado, la teoría neoclásica, porque tienen una visión del hombre que es incompatible, así como lo son su visión del funcionamiento del mercado, por lo tanto, sería deseable concebir una nueva teoría política del mercado. La aportación del autor a este cambio es que se debería reemplazar la idea del mercado como una esfera armónica por otra del mercado como un sistema frágil (Dubbink, 23).

Como hemos reflejado en este rápido repaso sobre la responsabilidad social corporativa se mira la idea desde muchos puntos de vista. Pero hay un artículo que ha querido sintetizar todas las posturas que existen sobre el tema (Garriga y Melé, 2004). Para una clasificación apropiada asumen la hipótesis que la responsabilidad social empresarial se enfoca en ciertos aspectos de la realidad social como el económico, el político, la integración social y la ética. Esta hipótesis tiene su inspiración en aspectos que se observan en cualquier sistema social. La adaptación al entorno que está relacionada con los recursos y la economía; el logro de las metas (relacionado con las políticas); la integración y el modelo social mantenido o latente (relacionado con la cultura y los valores) y la ética basada en los valores. A la vez, estas hipótesis, permiten clasificar las teorías en cuatro grupos.

Primero, la *teoría instrumental*, donde la corporación es considerada como un instrumento de creación de riqueza como única responsabilidad social. El único fin es la creación de beneficios. Segundo la *teoría política* donde el poder de la corporación es enfatizar sus relaciones con la sociedad y su responsabilidad en la arena política asociada con su poder. Esto lleva a la corporación a aceptar deberes y derechos sociales o participar en cierta cooperación social. Tercero las *teorías integrativas* la que considera que la empresa debe integrar las demandas sociales porque la empresa depende de la sociedad para su continuidad y crecimiento e incluso para su misma existencia. Cuarto la *teoría ética* que entiende que la relación entre la empresa y la sociedad está incrustada con valores éticos. Esto lleva a una visión de la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva ética y como consecuencia la empresa debe aceptar las



responsabilidades sociales como una obligación ética sobre cualquier otra consideración (Garriga y Melé, 2004: 51-53).

### 2.2.3 La ética y la responsabilidad social en sus escritos

De su investigación sobre la *General Motors* que Drucker publica en el libro *Concept of the Corporation* de 1946, excepto la introducción, todo parece un resumen de las conclusiones a las que había llegado después de más de dos años de preguntas, observaciones, reflexiones y constataciones que le inspiraron el estar dentro de aquella gran corporación. A partir de esta experiencia, su curiosidad aumenta y le surgen ideas sobre el ejercicio y función del management que plasma en su primera gran reflexión sobre el tema, recogida en el libro *The Practice of Management*, de 1955. Después de haber analizado en profundidad la función del management en sus más mínimos detalles, llega a una conclusión que une la práctica del management con la ética y la responsabilidad social al final de su libro.

Con la “ética” porque al tratarse de seres humanos no pueden olvidar los principios y los valores morales personales que debe regir la actuación de todos los empleados de una empresa, sobre todo el management. En realidad, el estudio, Drucker lo dirige, principalmente a los managers, porque son los encargados de desarrollar una serie de funciones que afectan las relaciones en el interior de la empresa. Para Drucker, como consecuencia de los valores morales que guían la actuación de los managers, se podrá considerar que la empresa estará bien o mal dirigida.

Por su parte, la “responsabilidad social”, es como Drucker entiende la ética desarrollada en el interior de un sujeto jurídico llamado empresa y cuyo management es el encargado de aplicarla mediante la asunción de su representación ante el resto de empleados y ante la sociedad (Drucker, 2007 (1955): 331-340).

Así, en esta investigación definiremos estos dos conceptos como la forma en que Drucker entiende que se debe aplicar el humanismo empresarial. Antes de

estudiarla por dentro, en su libro *The Future of Industrial Man* de 1942, ya consideraba a la empresa como la institución más representativa de la sociedad industrial. Como expondremos posteriormente, Drucker, amplió el concepto de responsabilidad social y la ética en su libro *Management. Tasks, Practices, Responsibilities*, de 1974, donde reflexiona sobre los límites de los mismos cuando se deben aplicar a la empresa. En este último libro, estudia lo que crea responsabilidad en la empresa: los impactos de su actuación, las relaciones con el gobierno, los límites naturales de esta responsabilidad, la ética de esa responsabilidad, etc. (Drucker, 1974/1999: 259-303).

Por último, publica unos, pocos, artículos específicos sobre ética y responsabilidad social. En 1973 “Beyond Stick and Carrot. Hysteria Over the Work Ethic”, sobre la motivación de los trabajadores. En 1981 publica el artículo de la polémica, “What is Business Ethics?” donde ataca el *business ethics* intentando explicar por qué no entiende su función al considerar que la existencia de la “responsabilidad social” ya engloba todo lo que el *business ethics* propone.

En 1984 publica dos artículos sobre la responsabilidad. Uno basado en cómo motivar a los trabajadores: “The Mystique of Responsibility” y un segundo, “The New Meaning of Corporate Social Responsibility” donde busca los tipos de responsabilidades que él cree que se han desarrollado en la corporación a lo largo del tiempo. En este último artículo, más que teorizar, demuestra con ejemplos concretos cómo se ha considerado históricamente la responsabilidad social más allá de la visión ética. Se trata de dos maneras de entender y practicar la responsabilidad social de la empresa. Dos sistemas que, desde su punto de vista de Drucker, se extienden hasta el presente.

Expuestas las ideas anteriores sobre las cuáles se profundizará en el siguiente capítulo, nuestra propuesta es que Peter Drucker entiende la ética sólo como comportamiento individual (Drucker, 1981) basado en los principios éticos y morales que históricamente desarrolló el cristianismo en Europa (Drucker, 1955). Lo dice claramente en el artículo de la polémica ya mencionado. Por su parte, la responsabilidad social, Drucker la entiende como ética de la corporación, que al ser un sujeto jurídico, tiene varias ramas. Una, es la de los “beneficios” (Drucker, 1955; 1974) donde estaría involucrada la interpretación legal del hecho de ser

accionista de una corporación o empresa que hemos explicado en el punto anterior (Drucker, 1942). Otra, sería la idea de “filantropía” (Drucker, 1984). Es la norma en que los empresarios muy ricos y, posteriormente, las corporaciones con ánimo de lucro, con el objeto de desgravar su contribución vía reducción de impuestos, entendían su responsabilidad con la sociedad. Por último, está la del empleo de la responsabilidad de la empresa para solucionar problemas reales de la sociedad (Drucker, 1974; 1984). Ésta debe tener en cuenta una actuación social que, a la vez, favorezca a la corporación. Drucker considera esta última, como la propuesta de los empresarios visionarios.

#### 2.2.4 Drucker y el *business ethics*

Drucker se posiciona en contra del *business ethics* aduciendo que la ética es algo individual y no está limitada a un sólo campo, como el empresarial. En este sentido, se aproxima a la idea de los teólogos y filósofos primitivos de la ética. Así, para expresar claramente este posicionamiento escribe un artículo que provocó una gran polémica entre los postulantes del *business ethics* y a quienes, deducimos por nuestra lectura, en parte les sirvió como altavoz de una disciplina que no era demasiado reconocida en el mundo empresarial y, por otro lado, académicamente se movía entre tantos criterios diferentes que no lograba interesar al mundo de los negocios (De Geroge, 1987: 206). El artículo de Drucker se denominó “What is Business Ethics?” de 1981.

El escrito apareció primero publicado en una revista de temas legales y políticos *The Public Interest* muy conocida en ese círculo. Pero no fue hasta que *Forbes magazine*, famosa revista de temas económicos y empresariales de la cual Drucker era un asiduo colaborador, lo recogió y lo publicó, que el escrito no tuvo verdadera repercusión. *Forbes* lo imprimió con el título de “Ethical Chic” lo que causó aún más indignación y provocó una airada respuesta del sector.

Dos investigadores del *Center for Business Ethics del Bentley College*, W. Michael Hoffman y Jennifer Mills Moore respondieron con un artículo denominado “What is Business Ethics? A Reply to Peter Drucker”, de 1982 publicado en el *Journal of Business Ethics* una revista científica dedicada al tema. El escrito de queja concitó

muchas adiciones que fueron incrementándose a través de los años y que, como veremos, perduran hasta la actualidad. Por otro lado, esta polémica sirvió para conocer la postura moral de Drucker.

Como hemos explicado, sin amilanarse ante la dureza de las críticas, Drucker continuó publicando artículos sobre responsabilidad social. Desarrolló su concepto de responsabilidad social acotado a la actividad de la empresa y no como una obligación sino como un deber. La empresa 'debe' resolver problemas sociales que afectan, directamente, la actividad de la empresa (Drucker, 1974). Como veremos posteriormente, Drucker entendía que, como obligación, la empresa no estaba autorizada a asumir ciertos problemas sociales debido a un tema que siempre le preocupó, el de la legitimidad (Drucker, 1942).

### **2.3 Revisión bibliográfica de la ética empresarial**

En este siglo XXI, se encuentran artículos que aúnan el estudio de los valores, la ética empresarial y la responsabilidad social empresarial como el llevado a cabo por Joyner y Payne (2002). Estas autoras recogen la literatura empresarial donde surgen y evolucionan los anteriores conceptos para demostrar el incremento en el énfasis de estos temas a través del tiempo. Hacen un recorrido histórico sobre qué representan los términos valores, ética empresarial y responsabilidad social empresarial.

Los valores son definidos como el conjunto central de las creencias y principios que se considerarán deseables por los grupos de individuos (Andrews, 1987; Mason, 1992). Otros consideran que los valores derivan por ser miembros de una cultura. Junto con las actitudes, las creencias y los comportamientos, los valores forman una espiral de cultura comunitaria (Adler, 1999). La ética es definida como la concepción de lo que está bien, la conducta o el comportamiento equitativo (Carroll, 1991; Freeman and Gilbert (1998); o es definida como lo que está bien y está mal y como un sistema de valores y principios o prácticas (Raiborn and Payne, 1990); o se define la ética como un juicio relacionado con las decisiones morales (Velásquez, 1999). En este sentido Joyner y Payne piensan que la ética o los juicios de valor, en todos estos casos, son los valores los que se adscriben a

la acción para que el actor determine si puede realizar la acción o no (Joyner y Payne, 2002: 299).

La ética empresarial o *business ethics* es definida como la interacción entre la ética y la empresa (De George, 1999). En este caso Joyner y Payne creen que tal definición lleva implícita una evaluación moral del sistema económico de libre empresa (*free enterprise*) en EEUU; de la empresa que opera en este sistema, la evaluación moral de los individuos y sus acciones en la dirección de la empresa y una revisión del comportamiento empresarial en la arena internacional. Además, De George afirma que el juicio moral debería ser aplicado universalmente pero debe ser hecho sólo por los individuos para sí mismos, otros no pueden forzar juicios morales a nadie. El autor también distingue entre moralidad objetiva y subjetiva. La primera es la más amplia, y es la ley moral sostenida socialmente es equivalente a la ley promulgada. La segunda es la creencia propia de la corrección o equivocación de una acción equiparable al concepto de conciencia (Joyner y Payne, 2002: 299).

Así, la responsabilidad social empresarial está definida como “categorías o niveles económicos, legales, éticos y actividades discrecionales de una empresa adaptada a los valores y expectativas de la sociedad (Andrews, 1987; Carroll, 1979; Sethi, 1975). El término responsabilidad empresarial es más usado en la literatura sobre management que en la literatura sobre ética empresarial. Aunque no todos los autores estén de acuerdo (Friedman, 1962) Joyne y Payne encuentran los términos moral y ética suficientemente similares como para intercambiarlos en el artículo mencionado (Joyne and Payne, 2002: 300).

Las autoras destacan el modelo de Carroll<sup>53</sup> (1979) para integrar todas las dimensiones de la responsabilidad social dentro de la cultura empresarial de la firma y de los procesos de toma de decisiones. Este modelo comprende tres dimensiones que se puede visualizar como un cubo en tres dimensiones. En cada intersección se juntan todo el conjunto de dimensiones. Por ejemplo el nivel de

---

<sup>53</sup> "Organization Social Performance Model

responsabilidad se puede medir contra el tema social relacionado además del de la sensibilidad social de la firma sobre este mismo tema.

La *primera dimensión* o discrecional que contiene la categoría de la “responsabilidad social” que en orden de importancia para la firma son económicas, legales, éticas y discrecionales. La responsabilidad económica es la de producir bienes y servicios que se deben vender con un beneficio. La obediencia a la ley y a las regulaciones mientras se ejecutan las anteriores responsabilidades es la responsabilidad de la firma. Para Carroll, esta responsabilidad no es sólo una cuestión de cumplimiento legal de acuerdo a la letra de la ley sino que va más allá buscando el espíritu de la ley. La responsabilidad discrecional abarca el deber de llevar a cabo actos de naturaleza voluntaria diseñados para proveer mejoras a la sociedad como las contribuciones filantrópicas o las provisiones para ciertos beneficios a los empleados. Esta última responsabilidad Carroll no la considera una obligación legal ni ética pero queda bajo la discreción de la firma hacer actos como miembro contribuyente de la sociedad.

La *segunda dimensión*<sup>54</sup> es una filosofía que dirige hacia cómo una organización responderá a los temas sociales. Hay cuatro tipos de filosofías de sensibilidad social la *reactiva*, provocada por presiones externas como las regulatorias, las sociales o las legales; la *defensiva*, también forzada por fuerzas externas; la *acomodaticia*, en la que la empresa atiende temas sociales porque existen; la *proactiva*, que intenta anticiparse a temas sociales importantes antes que sean reconocidos como importantes y desarrolla estrategias para dirigirse a esos temas.

La *tercera dimensión* se refiere al mismo tema social. Carroll las identifica como consumismo, ecologismo, diferenciación de temas, seguridad en los productos, seguridad en el trabajo y temas de los grupos de interés. Los temas sociales son tan dinámicos como la sociedad misma por lo que no son temas estáticos, por lo que no es una lista completa. Los grupos de interés o *stakeholders* comprenden,

---

<sup>54</sup> Philosophy of Social Responsiveness

aunque no están limitados a ellos: los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores, los prestamistas, la comunidad y la sociedad en su conjunto (Vaughn, 1997).

Los conceptos *valor, ética/moralidad y responsabilidad social empresarial* no son mutuamente excluyentes sino que están interrelacionados y según y como son interdependientes. “Once again, the spiral of culture, wherein culture influences values, which influence beliefs, which influence attitudes, which influence behaviors, which shapes culture, continues to form (Joyner and Payne, 2002: 300-301).

Joyner y Payne afirman que, donde más se ha mencionado la responsabilidad social empresarial es en la literatura sobre management. Allí han constatado las aportaciones de los autores clásicos como Barnard o Simon e incluyen, también, las aportaciones de Peter Drucker. Afirman que Drucker, en su idea, utiliza la responsabilidad pública como una de las ocho áreas claves donde se deben fijar los objetivos de la empresa. Respecto al tema de la moralidad que propone, Joyner y Payne lo consideran un principio de acción exhibido a través de un comportamiento tangible y dirigido a construir fortalezas, integridad y estándares altos de justicia y conducta en el management. Insisten que Drucker reconoce la responsabilidad que asume el manager por los bienes públicos así como que debe subordinar sus acciones a un estándar de conducta ético. Y aunque para Drucker la primera responsabilidad de una empresa es crear beneficios, también reconoce que el management debe considerar los impactos de cada política y acción empresarial sobre la sociedad (Drucker, 1954). “It has to consider whether the action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to its stability, strength, and harmony” (Drucker, 1954: 388). Por último, Joyne y Payne destacan que la última responsabilidad del management que apunta Drucker es: “to itself, to the enterprise, to our heritage, to our society, and to our way of life” (Joyne and Payne, 2002: 302).

## **2.4 El humanismo empresarial de Peter Drucker**

Hasta el siglo XXI, los análisis de Peter Drucker respecto a la empresa y al management prácticamente no han sido tenidos en cuenta en ninguna tendencia del management. Por lo tanto, partiendo de la base que la escuela del management humanista empresarial se está desarrollando, en esta investigación hemos intentado comprobar en qué medida las ideas de Drucker respecto a la ética y a la responsabilidad social podrían situarlo entre los estudiosos precursores de dicho management e incorporarlo al resto de los autores subrayados aquí. Para desarrollar esta idea, partimos de la base que los comienzos de las investigaciones de Drucker respecto al management fueron a mediados de la década de 1940, concretamente con *Concept of the Corporation*, estudio que comenzó en 1943 y se publicó en 1946.

#### 2.4.1 La corporación como centro de la comunidad

Desde su idea de que la sociedad se había convertido en una ‘sociedad de las organizaciones’, (Drucker, 1946/1993: xvi) Drucker pensaba que, lo que todas las instituciones modernas tienen en común es que funcionan y actúan dentro de grandes comunidades y sociedades humanas: “But what all of the institutions of the modern society of organizations also have in common is that they function and perform within a larger society and community and thus face what now call “social responsibilities” (Drucker, 1946/1993: xvii). Además, para Drucker las organizaciones modernas, como las corporaciones, no pueden funcionar si las personas a las que emplean no tienen formación en una variedad de conocimientos y disciplinas: “In all developed countries the society of 1983 has become an employee society. The great majority of people in developed countries today work as employees of organizations” (Drucker, 1946/1993: xviii). Desde luego esta afirmación está muy alejada de la situación de los empleados en 2015 que, ni aún estando bien formados, encuentran trabajo en una organización.

Por otro lado, a la vez que los empleados altamente formados trabajan para la organización, ésta, dice Drucker, trabaja para el beneficio de sus empleados, no sólo desde el punto de vista de sus salarios sino desde el punto de vista de sus pensiones: “Today nine out of every ten people with advanced schooling go to work for an organization immediately upon graduation and remain employees of



an organization all their working lives. (...) But also in this employee society, business, and especially big business, is increasingly run for the benefit of the employee (...) [through] the “wage found” (Drucker, 1946/1993: xviii). Paradójicamente, es a través de los fondos de pensiones, que Drucker cree que los empleados se han convertido en los verdaderos propietarios de las empresas, como había propuesto, en su momento, el marxismo comunista (Drucker, 1939).

En este sentido, Drucker afirma que en la sociedad de los empleados, el acceso a la subsistencia, a conseguir un estatus social, al reconocimiento, a la carrera profesional, etc., todo se produce a través del trabajo en una organización. Así, piensa que, el individuo debe tener trabajo para ejercer su derecho de ciudadanía y ser aceptado como miembro completo de la sociedad: “But while we have created an employee society, it is not a worker’s society (...) [The employee] is an educated, employed “middle class” doing “knowledge work”. The members of this class are employed but not “proletarians”. They are knowledge workers rather than manual blue-collar workers” (Drucker, 1946/1993: xix-xx). Esta postura para Drucker ha creado el problema que este “trabajador del conocimiento” se ve a sí mismo como parte del management, aunque entiende también que existe una tensión entre sus objetivos y las aspiraciones de la organización que los emplea. Es un empleado que no tiene identidad propia clara, ni tampoco una personalidad social o política clara (Drucker, 1946/1993: xx). Como podemos comprobar, estos apuntes son de la introducción que hace Drucker a la reedición de su libro y en este sentido introduce ideas y propuestas que no están en su libro original. Por eso, estas citas no se pueden tomar como si fueran de la época del libro porque están actualizadas y a veces contradicen lo afirmado en el libro.

#### 2.4.2 La producción en masa como principio organizativo

A diferencia de muchos estudiosos, Drucker pensaba que la producción en masa introducida por Henry Ford, con la línea de montaje y la cinta transportadora como sus máximos exponentes, no representaba una solución de mecanización, sino de organización del trabajo: “Even in the most highly industrialized country, the mass-production principle was still regarded generally as a mere technique, such as the assembly line, and largely confined to the automobile industry (...) Today it has

become abundantly clear that mass-production principle is not even confined to manufacturing, but is a general principle for organizing to work together (...) Without assembly line or conveyor belt, clerical operations in large-scale business enterprises are today increasingly organized the same way in which Henry Ford organized the production of the *Model T* (" (Drucker, 1950/1993: 3). Por lo tanto, en la producción en serie utilizada por Ford, lo verdaderamente revolucionario era la forma de organizar a los trabajadores. Dicha forma no sólo se había instaurado en las fábricas sino que se había extendido a todas las áreas de la actividad humana. Por ejemplo, en la investigación científica, médica y biológica, se habían implantado los conceptos y métodos de trabajo de la línea de montaje. Incluso en la producción periodística Drucker lo pudo comprobar al colaborar en grupos como el de Henry Luce que editaba *Time, Life y Fortune Magazine* (Drucker, 1950/1993: 3-4).

Para Drucker el concepto "industria" una vez significó "any organization for human work". Sin embargo, al comienzo de la primera Revolución Industrial, se aplicó solamente a la manufactura. Pero con la implantación de la producción en masa, cree que el concepto 'industria' vuelve a acoger su antiguo significado y se extiende al ámbito social: "The mass-production principle is not a mechanical principle. If it were, it could never have been applied beyond manufacturing, and independently of assembly line, conveyor belt and interchangeable parts. It is a social principle –a principle of human organization. What was new in Ford's plant was not the organization of mechanical forces, but the organization of human beings performing a common task. And this explains the shattering impact of the new principle on traditional cultures, on the relationship between man and society and on the family" (Drucker, 1950/1993: 4-5).

A partir de esta creencia Drucker explicita una serie de disfunciones que creó este tipo de organización laboral como era, entre otras: "(...) the divorce of the worker from the product and the means of production" (...) "In the past it has always been blamed on the legal or economic "superstructure". It has been considered an accident, rather than essential, of the industrial system" (Drucker, 1950/1993: 5). Esta premisa, dice Drucker, fue sostenida tanto por los socialistas como por los sindicalistas y entiende, que también está en el trasfondo de las dos Encíclicas

Papales de finales del XIX y de mediados del XX: “Papal Encyclicals on the industrial order, “*Rerum Novarum*” and “*Quadragesimo Anno*” (Drucker, 1950/1993: 5).

Sin embargo, Drucker cree que todos cometían un error pensando que, si se les daba a los obreros el control legal sobre los medios de producción, ellos adquirirían el control sobre el nuevo sistema de producción en masa. Pero, en realidad, Drucker considera que no había relación entre el control legal, económico o político de la producción sino que el hecho significativo era el divorcio entre el trabajador y los productos que fabricaba. Drucker insiste que, a partir de la Revolución Industrial, la única manera de producir que tenía cualquier persona era incorporándose a un gran sistema de producción, como era una fábrica. Con la aparición de las fábricas donde se organizaban hombres, máquinas y herramientas como un todo, la época de los artesanos se había acabado; el trabajo individual y solitario había pasado a ser improductivo. En la era industrial: “The worker by himself cannot produce. He must have access to that highly complex organization of men, machines and tools we call a plant (...) In fact, the worker no longer produces, even in the plant; he works. (...) the product it is a collective product. The individual worker usually is not even capable of defining his own contribution to the productive organization and to the product. Often he cannot even point to a part or a process and say: this is my product” (...) “It is the organization rather than the individual which is productive in an industrial system” (Drucker, 1950/1993: 5). Este hecho, cree el autor, hace que el trabajador se sienta amenazado en su estatus y su prestigio en la sociedad porque la comunidad tradicional se disuelve y el individuo pierde sus raíces. De esta manera, se crea una importante consecuencia social que se corresponde tanto con el desempleo como con la sola amenaza del mismo. Este hecho, piensa Drucker, sobrepasa las consecuencias económicas (Drucker, 1950/1993: 6).

De esta idea del papel que pasa a desempeñar el ser humano dentro de la fábrica, se desprende que Peter Drucker siempre puso al ser humano en el centro de sus análisis. Lo demás, incluido el management y la empresa, gira alrededor de este pensamiento. Como hemos reflejado en el capítulo anterior, así lo manifiesta cuando cita a Kierkegaard y su idea de lo esencial que es el ser

humano para la sociedad por ser una criatura de Dios. Esto enlaza con la idea de que, cuando el hombre desconecta de su filiación con Dios, o sólo acepta la existencia en este mundo ignorando que después de la muerte existe otra vida tal como postulaba Kierkegaard, el hombre se ve conducido a la desesperación. Si bien Drucker exponía esta idea respecto a la sociedad que se planteaba con la llegada de los totalitarismos a Europa, también lo analiza desde el punto de vista de las fábricas de la primera Revolución Industrial que habían deshumanizado al ser humano intentando que se pareciera a una máquina (Drucker, 1933).

Esta interpretación, deja claro que, para Drucker, el hombre es todo; es el centro de la sociedad y de la vida en este mundo. Precisamente, el desacuerdo que tiene con Stahl, el otro gran pensador al que estudió en su juventud, es su creencia en el protestantismo del que deriva su teoría sobre el conservadurismo (Drucker, 1932). Como se ha comentado anteriormente, el protestantismo da al hombre el derecho a interpretar las Escrituras por sí mismo. Desde el punto de vista de Drucker esto es anarquismo, porque deshecha el hecho jerárquico que desciende de Dios y se manifiesta en la autoridad. Por el contrario, piensa que el catolicismo ejerce la autoridad al explicar al creyente, estrictamente, la palabra de Dios que figura en las Escrituras (Drucker, 1932): “Protestantism as the “less rigid” order appealed to Christian thinking before the task of Christianity was seen in the social sphere, for Protestantism is largely neutral toward social life. Catholicism as the “stricter” order which claims to be the fountainhead of all human activities attracted religious sentiment in search of a new Christian society” (Drucker, 1939/1995: 95).

Como buen jurista que era, Drucker aboga por la jerarquía. Sin embargo, la proposición de Stahl, condicionada por su creencia religiosa, demuestra que no la propone. Para Peter Drucker éste es uno de los grandes fallos de la teoría del político alemán. En *The End of Economic Man*, de 1939, Drucker expresa sus ideas sobre la sociedad, la historia, la política o la religión. Pero el protagonista es el hombre y sus relaciones. Como se ha expuesto anteriormente, es la pérdida de referentes y valores del hombre en la sociedad en la que vive, lo que lo conduce hacia la catástrofe de los totalitarismos. Drucker habla del hombre desde el punto de vista social, en una época concreta, un continente y un país determinados:

primer cuarto del siglo XX, Europa y la Alemania de la decadente República de *Weimar* y el consiguiente alzamiento nazi (Drucker, 1939).

En su siguiente estudio, el que refleja en *The Future of Industrial Man*, de 1942, el hombre sigue siendo el centro de su pensamiento. Pero la relación, en este caso, no sólo es con la sociedad sino con una nueva entidad, la corporación, que se desarrolla de una manera diferente en su nuevo entorno social de EEUU. Está en un nuevo continente, América; en un nuevo país, EEUU y en otro momento histórico, la pre-Segunda Guerra Mundial. Drucker llegó a aquel país en 1937 y la intervención de EEUU en la guerra fue en 1941. Como ya se ha estudiado, la descripción que Drucker hace de la sociedad industrial estadounidense, en principio, no le merece una muy buena opinión (Drucker, 1942). Sin embargo, cambia su parecer cuando consigue estudiar el funcionamiento interior de una institución económica como es, una gran corporación por dentro (Drucker, 1946).

#### 2.4.3 Su encuentro con la *General Motors*

En 1943, Drucker es contratado para hacer un análisis del funcionamiento de la *General Motors*, estudio que le lleva dos años. Al final, en 1946, recoge sus impresiones en *Concept of the Corporation*, conclusiones no muy bien recibida por el management de aquella empresa (Drucker, 1978). Si bien estudia la producción, la organización productiva, los resultados económicos y demás de la empresa, en lo que verdaderamente se centra Peter Drucker es en la estructura social que se genera en el interior de la misma, entre tanta gente trabajado junta. Sobre todo, desgrana qué tipo de relaciones humanas se establecen entre todos los miembros de una entidad económica de tal envergadura (Drucker, 1946). Lo afirma en la introducción a la reedición de 1993 de este libro. Su intención fue hablar de la estructura social que se crea entre los seres humanos que trabajan juntos: "(...) it was the first book that looked upon "business" as an "organization" that is, as a social structure that brings together human beings in order to satisfy economic needs and wants of a community" (Drucker, 1946/1993: ix). Expresa que en su estudio, mientras los sindicatos veían las relaciones como relaciones entre el "Management y el Trabajo" él las veía como relaciones entre el trabajador

individual y su trabajo, relaciones entre personas trabajando juntas (Drucker, 1946/1993: x).

#### 2.4.3.1 Introducción

Este estudio tiene mucha importancia porque inicia la carrera de Drucker como consultor de empresas. Además, el hecho de conocer una corporación por dentro es cuando cambia su pensamiento de teórico a práctico. Se da cuenta de la importancia de esta nueva entidad para la sociedad, de la influencia que tiene no sólo en la sociedad sino, sobre todo, en la vida de las personas que allí trabajan. Estudiando la empresa, dice Drucker, no estudia cosas mecánicas, ni aparatos, ni técnicas sino relaciones entre una serie de personas para alcanzar un fin común, en definitiva, relaciones humanas (Drucker, 1946).

#### 2.4.3.2 El estudio

Drucker realizó este estudio gracias a una invitación que recibió de la misma empresa. Antes lo había intentado con otras grandes corporaciones: "(...) I would not have been able to work out even this preliminary sketch but for an invitation received in the Fall of 1943. The *General Motors* asked me to study and to report on its managerial policies and organization from the standpoint of an outside consultant, in which capacity I served for eighteen months" (Drucker, 1946/1993: xxvi). El estudio le sirvió a Drucker para adentrarse en lo que más llamaba su atención del nuevo país que le acogía: la construcción de una sociedad industrial avanzada, muy diferente de la europea que él conocía. La sociedad estadounidense tenía una enorme cantidad de lo que Drucker definiría como las "instituciones representativas" de esta nueva sociedad, las corporaciones. Entidades que en la sociedad industrial, se habían transformado en el lugar donde el hombre desarrollaba su vida. El centro de la vida del hombre, ya no se desenvolvía en las villas o en los pueblos. El nuevo lugar donde se agrupaba para llevar a cabo un esfuerzo común eran las empresas. Esto le permitía al hombre y a las empresas, desarrollarse y al hombre y a la sociedad progresar económicamente.

Así, la gran empresa industrial se había convertido en el centro de la sociedad industrial, en la organización social, en la institución social representativa: “The large industrial unit has become our representative social actuality; and its social organization, the large corporation in this country, our representative social institution” (Drucker, 1946/1993: 5).

Drucker tenía una formación en ciencias políticas y es desde esta perspectiva que en un principio estudia la corporación: “The subject of this book, the social and political<sup>55</sup> problems of industrial society (...)” (Drucker, 1946/1993: 12). También emplea sus conocimientos en periodismo para escribir las conclusiones del estudio en forma de libro *Concept of the Corporation* (Drucker, 1946/1993: xxxvi). Es en este sentido, que se afirmaba anteriormente, que el Drucker humanista no proviene de la psicología ni de la psiquiatría sino del mundo jurídico; un jurista formado en ciencias políticas y con un amplio conocimiento en asignaturas como filosofía, historia, sociología y teología (Bonaparte, 1970). Reafirma nuestra visión cuando anuncia que su estudio lo basará en las clásicas cuestiones del análisis político y de la política: “What is new in this book is their application to the large corporation” (Drucker, 1946/1993: 12). Sin embargo, aclara, dará a su estudio un matiz humano: “Our study, however sees the essence and the purpose of the corporation not in its economic performance or in its formal rules but in the human relationship both between the members of the corporation and between the corporation and the citizen outside of it” (Drucker, 1946/1993: 12-13). Percibimos en este caso que Drucker preanuncia el tema de los *stakeholders*, la corporación no es sólo los trabajadores de su interior también el entorno social donde la corporación está instalada y con el que se relaciona.

#### 2.4.3.3 Su análisis político de la corporación

Drucker afirma que hará un análisis político y social de la corporación. Este tipo de visión, más si se trata de una institución, la hace en tres niveles: “It has to look at the institution as autonomous –governed by the rules of its own structure and

---

<sup>55</sup> Drucker da a la palabra política un matiz que quizás ha perdido hoy en día: “(...) analyzes the corporation politically, that is as a social institution organizing human efforts to a common end”

determined by the desire for survival— capable to be judged in terms of its own purpose. Every institution has to be analyzed in terms of the beliefs and promises of the society which it serves (...). It has to analyze the institution in its relationship to the functional requirements of the society of which the institution is part (...)" (Drucker, 1946/1993: 13).

En el primer nivel, afirma Drucker, existe un problema de políticas. Las empresas deberían tener un programa a largo plazo y una reglas de comportamiento y operaciones, con políticas lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios y nuevos problemas de la sociedad. En la empresa existe, también, un problema de liderazgo, que Drucker lo relaciona con la formación de los trabajadores, sobre todo los jóvenes, para que aprendan a asumir el liderazgo y, en caso de necesidad, suplir a los que se retiran: "Perhaps the most difficult and most pressing of these problems of leadership is that of the conversion of the specialized technician needed in the day to day conduct of business into the well-educated personality capable of judgment who is needed for the policy making positions" (Drucker, 1946/1993: 14). Por último, refleja la necesidad de crear un marco objetivo para medir el éxito de las políticas adoptadas y a sus líderes. Este marco no debe ser a corto plazo para evitar las fluctuaciones del día a día del negocio y debe lograr ser incapaz de manipulación (Ibídem).

El segundo nivel, dice Drucker, es el más difícil y a la vez el más importante porque trata de las relaciones dentro de la corporación proyectadas contra un tejido de creencias y promesas sociales, en las que la empresa debe coincidir con la sociedad, por ser la institución representativa de la misma: "The promise that opportunities be equal and rewards be commensurate to abilities and efforts; the promise that each member of society, however humble, be a citizen with the status, function and dignity of a member of society and with a chance of individual fulfillment in his social life; finally the promise that big and small, rich and poor, powerful and weak be partner in a joint enterprise rather than opponents benefitting by each other's loss (Drucker, 1946/1993: 14).

El tercer nivel analiza la corporación vista desde el punto de vista de la sociedad. En este caso, el problema central es la relación entre los beneficios de la



corporación y las demandas que le hace la sociedad a la empresa: “The central problem lies in the relationship between profit, which is the purpose of the corporation as an autonomous unit, and the maximum production of cheap goods, which is the purpose of the corporation from the point of view of society” (Ibídem).

Los tres niveles de análisis son igual de importantes y no son independientes uno de otro; si no se resuelve los problemas en uno de los niveles, Drucker cree que puede conducir al fracaso de toda la estructura social: “In an industrial society in which the large corporation is the representative social institution, it is equally important and equally essential that the corporation be organized in such a way as to be able itself to function and to survive as an institution, as to enable society to realize its basic promises and beliefs, and as to enable society to function and to survive” (Drucker, 1946/1993: 15).

Hemos de reflejar que Drucker extrae estas ideas de un entorno nuevo y muy diferente a la decadente Europa que conocía. Las pocas empresas europeas que quedaban después de la Gran Guerra no parecían pensar en sus empleados o que tuvieran políticas estratégicas de funcionamiento como sí percibió Drucker en EEUU. Las ideas que expone en *Concept of the Corporation*, son la base de sus posteriores libros sobre management: *The Practice of Management*, de 1955 y *Management. Task, Responsibilities and Practices*, de 1974. Drucker, siempre entendió a la corporación como una entidad íntimamente relacionada con la sociedad donde se asentaba. En este sentido es que se ven mutuamente afectadas.

#### 2.4.3.4 La corporación como institución social

Se puede considerar a Peter Drucker como el autor del management que pensó la corporación como una institución social, orientada a que los esfuerzos humanos que allí tienen lugar sean organizados de manera de alcanzar un fin común: “(...) in a broad inquiry into the nature of organizations and their functions, or in an effort to state the element of the executive processes in organizations, a first step should be to set forth the position or understanding or postulates especially concerning the man, the “individual”, and the “person”, and related matters. Without such a

preliminary survey it is quite certain that there will be unnecessary obscurity and unsuspected misunderstanding” (Drucker, 1946/1993: 21). Desde luego, no es una idea original ya que se puede percibir el concepto de cooperación de Barnard en ella pero con un desarrollo mayor. En este sentido, Drucker no ve a la corporación como un conjunto de aparatos, maquinaria, productos, fábricas, sedes, etc., que también, sino que la ve como un conjunto de personas organizadas para obtener un fin, en este caso un producto, para venderlo a otro grupo de personas, los consumidores, que compran ese producto fabricado por la empresa; la intermediación de otro grupo de personas, los proveedores, que suministran los materiales para la fabricación de los productos; la comunidad donde está instalada la corporación, muchos miembros de la cuál pueden trabajar en la misma y la mayoría son consumidores de los productos de la empresa; las autoridades que expiden los permisos para que la corporación se instale, etc. En resumen, en una corporación, en una empresa, Drucker ve personas interactuando con otras personas y una importante interrelación entre las personas del interior de la corporación y la sociedad.

Lo demuestra cuando define a la organización como una nueva institución de la sociedad industrial: “Like every institution the corporation can—and must—be analyzed in terms of the society it serves and in its relation to the individuals who constitute the society (...) Survival as an organization is the first law of the corporation as of any institution; and ability to perform its own purpose, to produce goods, with the maximum economic return, is its first yardstick of achievement. When we say that the corporation is an institution we say that, like any institution, it is an instrument for the organization of human efforts to a common end” (Drucker, 1946/1993: 20). Otra vez, queda claro para Drucker que lo fundamental de una empresa son los seres humanos que allí se reúnen para alcanzar un propósito común, la producción de productos y/o servicios: “(...) the essence of the corporation is social, that is human, organization” (Drucker, 1946/1993: 21). Por eso, no está de acuerdo con los que creen que una corporación son las materias primas que reúne la empresa para la producción de productos o las herramientas que se utilizan para producir. Por el contrario, considera que lo importante en la moderna producción en masa, no son los recursos naturales que utiliza o los aparatos que concentra la empresa sino los principios organizativos

bajo los cuales se hace funcionar a las personas que allí trabajan. Éstos sólo se pueden aplicar a las personas, no a las máquinas: “(...) modern mass-production is not based on raw materials or gadgets but on principles of organization – organization not of machines but of human beings, i.e. on social organization” (Drucker, 1946/1993: 21). Esta idea, Drucker la recoge de la lectura del libro de James de Mooney y Alan C. Reiley: *Onward Industry! The Principles of Organization and their Significant to Modern Industry*<sup>56</sup>, (Mooney y Campbell, 1931) y la desarrolla hasta su máxima expresión. Drucker aplica estos principios a su teoría completa de gestión de una corporación. Es decir, lo primero que se gestiona en una empresa es un principio organizativo humano. La conclusión de Drucker es que la falta de entendimiento de este principio fundamental ha generado la mayoría de problemas laborales de la industria moderna (Ibídem).

En este sentido, cuando se plantea estudiar la *General Motors* advierte que no lo hará desde el punto de vista de los problemas de producción industrial sino desde los de la organización humana con un fin técnico: “This book is not concerned with the principles of industrial enterprise –only with the social problems of the industrial enterprise (...) even the technical problems of modern industry are not technical in the sense of *gadgeteering* but are primarily problems of human organization for a technical end (...)” (Drucker, 1946/1993: 22).

#### 2.4.3.5 La responsabilidad del líder: la formación de personas en la empresa

Como cuerpo organizado para alcanzar un fin común, la corporación se ha de enfrentar al problema de las personas que la han de dirigir. No tienen que ser súper hombres o genios, dice Drucker, sino seres humanos corrientes. No acepta que una corporación deba estar en manos de un hombre sólo que imponga su propio criterio al resto, transformándose en un peligro para la supervivencia de la empresa (como, crítica, pasaba en la *Ford Motors Company*): “No institution can endure if it is under one-man rule. Industrial dictatorship like any other dictatorship

---

<sup>56</sup> En 1947 James David Mooney publicó una versión simplificada de esta idea en su libro *The Principles of Organizations* esta vez sin Alan Campbell Reilly

threatens the survival of the institution in the even –an inevitable event–of the dictator’s death (...) under one-man rule there will be nobody in the corporation who has had the opportunity to be trained and tested in independent leadership” (Drucker, 1946/1993: 26-27).

Drucker propone la necesidad de que la corporación redacte una “constitución” que deje claro quién está al mando, quién le sucederá, cómo se elegirá, quién lo elegirá, etc. para crear lealtad entre sus componentes: “To produce leaders an institution must have an *esprit du corps* which induces its members to put the welfare of the institution above their own and to model themselves upon an institutional idea of conduct<sup>57</sup>” (Drucker, 1946/1993: 27). Una institución, sea la que sea, no resolverá el problema de liderazgo si no da al líder unas reglas que refuercen su sentido del buen comportamiento como ser humano: “(...) unless it gives the leader a sense of duty, of the importance of his trust and a sense of mutual loyalty between him and his associates; for these enable the average human being—and occasionally somebody well below average—to function effectively in a position of trust and leadership. In other word an institution must be able to make useful the good and to neutralize or deflect the bad qualities in its members (...)” (Drucker, 1946/1993: 27).

Drucker afirma que sin esforzarse en extraer lo mejor del interior de sus miembros, una institución como la corporación que es representativa de la sociedad industrial no sobrevivirá: “It is typical of the most successful and the most durable institutions that they induce in their member an intellectual and moral growth beyond a man’s original capacities (...) The corporation, to fulfill its function (...) has to solve the problem of arousing loyalty to a code of conduct, of training and selecting not only men but their individual abilities. The efficiency of an institution depends both on the efficiency with which it organizes individuals for a community effort and on the extent to which it organizes man for his moral victory over himself” (Drucker, 1946/1993: 28). Además, si la empresa extrae lo mejor del trabajador está permitiendo a los seres humanos que participan en ella que se desarrollen y logren asumir las responsabilidades pertinentes a la función

---

<sup>57</sup> En este concepto de Drucker se podría ver una anticipación de la idea de cultura empresarial

asignada: "Next, any institution has to be organized so as to bring out talents and capacities within the organization; to encourage men to take the initiative, give them a chance to show what they can do, and a scope within which to grow; and finally, to offer them rewards in the form of advancement and of social and economic standing which put a definite premium on the willingness and ability to assume responsibility" (Drucker, 1946/1993: 28-29).

Drucker tiene la idea de que hay líderes en potencia por debajo de los primeros ejecutivos. Cree que es misión de la empresa descubrir y entrenar a estos líderes jóvenes en posiciones en las cuales sus fallos no puedan amenazar a la empresa pero que a la vez, con un entrenamiento previo bien hecho, les permitan el día de mañana, asumir cargos de mayor responsabilidad: "(...) the institution must be so organized as to be able to test a promising man in an independent command while he is still young enough to learn and so subordinate that his failure will not endanger the welfare of the whole enterprise. Nothing is more dangerous, and nothing is more common than the appointment to the top command of a brilliant lieutenant whose emotional and intellectual capacities for an independent position have been neither developed nor tested" (Drucker, 1946/1993: 29).

La *General Motors* era una corporación descentralizada. El problema que Drucker veía era quién debía ejercer el poder entre la central y las unidades locales. En este sentido, propone por una parte un poder descentralizado pero equilibrado, donde la responsabilidad sea la unidad de medida: "(...) the problem of leadership also demands an organization in which power and responsibility are divided in balance between final authority and responsibility are divided in balance between final authority and lieutenants, and between central management and executives in the field. Without strong central leadership no institution can itself be unified; but without a strong and autonomous local leadership, willing to assume responsibility on its own, no institution could properly function (Drucker, 1946/1993: 29).

En resumen, Drucker en este estudio comprobó un serie de supuestos que le servirían para crear su teoría sobre el management. Destacan, la obligación de la corporación de cumplir con los principios de la sociedad a la que sirve, la prueba, formación y entreno de los trabajadores a quienes se les viera posibilidades para

asumir, en un futuro, mayores responsabilidades. También, estudia y revela como se ejerce el poder entre la central y las unidades descentralizadas. Así, este primitivo estudio sobre la empresa y su management refleja las líneas de preocupación que asumirá Drucker en sus futuros estudios. Los temas que subraya en este primer caso son: la relación entre la corporación y la sociedad; el liderazgo; la formación del personal y la asunción de responsabilidades por parte del management.

## **2.5 Su visión de la corporación y la sociedad estadounidense**

Si introducimos este tema es porque, pensamos, que todos los análisis que Drucker hace de la corporación están basados en la sociedad de EEUU. Es una sociedad muy diferente a la que él había dejado atrás cuando abandonó Europa. Es una sociedad que le sorprende primero por haber conseguido una forma de gobierno (conservador) que él admiraba. Además, porque se aplicaba la democracia y la libertad como no había percibido en ningún otro país. Era una sociedad políticamente descentralizada con un gobierno central fuerte y que las unidades descentralizadas también tenían un gran poder de actuación. Percibió la libertad de expresión como no la había experimentado en su pasado. Comprendió el poder de la gente y la modernidad de las propuestas que se hacían. Drucker está totalmente entusiasmado con su nueva sociedad y por eso la analiza en *The Future of Industrial Man*, de 1942. Creemos que es a partir de lo que ve, vive y aprende en esta nueva sociedad que Drucker crea sus teorías. Está en la sociedad ideal.

Por ello, en el análisis de la *General Motors*, Drucker hace una interpretación de lo que considera son las creencias de la sociedad estadounidense de mediados del siglo XX comparándola con lo que había sido y en lo que se había convertido la sociedad europea. Observa primero que EEUU tiene unas claras raíces cristianas y que éstas modelan la sociedad a pesar de las diferentes corrientes religiosas que existen: "(...) that our concern here is with the particular beliefs, aims and purposes of American society with its roots in the Christian tradition" (Drucker, 1946/1993: 130). En este sentido, afirma que la corporación es la que se tiene

que hacer a la sociedad a la que sirve; que no puede imponer u obviar los sentimientos de las personas de esa sociedad si no quiere vivir aislada como institución. Por ello, y debido a las profundas raíces cristianas que manifiesta la sociedad estadounidense de aquella época Drucker cree que la corporación debe aceptar el hecho de que la sociedad perciba las instituciones como un medio para un fin que está más allá de la sociedad en sí. Así, se cumple la idea que le había transmitido Kierkegaard. La institución no es un fin en sí misma: “It is characteristic of the American tradition that its political philosophy sees social institutions as a means to an end which is beyond society. It has never accepted society as an end in itself; nor has it ever seen social institutions as mere expediency, unconnected with the ultimate ethical ends of individual life” (Drucker, 1946/1993: 130). Interpreta que sus habitantes entienden que las instituciones sociales tienen una conexión con el fin ético último de la vida del individuo: “It has, at one and the same time, refused to accept that deification of society which endows the state, the nation or the race with absolute value, omnipotence and omniscience, and that degradation of society which makes the law a mere traffic rule without any ethical significance or reason” (Drucker, 1946/1993: 130).

Esta diferencia entre el concepto cristiano estadounidense sobre el fin de las las instituciones, indudablemente, Drucker lo relaciona con la secularización de Europa. En este sentido, afirma que, después de las guerra de los Treinta Años (1618-1648) el continente europeo rompió con el tradicional concepto de la sociedad como un medio hacia un fin ético, para él, el concepto que subraya la gran síntesis medieval. Este concepto es substituido por la deificación o la degradación de la política: “The difference between American tradition and the views of modern Europe goes back to the sixteenth and seventeenth centuries. During that period which culminated in the Thirty Years’ War (1618-1648) the Continent (and to a lesser degree England) broke with the traditional concept of society as a means to an ethical end –the concept that underlay the great medieval synthesis– and substituted for it either the deification or the degradation of politics” (Drucker, 1946/1993: 131). A partir de ese momento, cree, la elección en Europa ha estado entre Hegel y Maquiavelo (Ibídem).

Por el contrario, cree que EEUU rehusó romper con la visión de una tradición cristiana de la sociedad como siempre había sido entendida: “This country (...) refused to break with the basically Christian view of society as it was developed from the fifth to the fifteenth century and built its society on the re-application of the old principle to new social facts and new social needs” (Drucker, 1946/1993: 131). Drucker ya había expresado su idea sobre la importancia de las creencias de la sociedad en *The Future of Industrial Man*, donde en el capítulo “What is a Functioning Society”, afirma que en una sociedad que funcione tiene como primera premisa la naturaleza del hombre: “The belief regarding the nature of man determines the purpose of society; the belief regarding his fulfillment, the sphere in which realization of the purpose is sought” (Drucker, 1942/1995: 31-32).

Entonces, como tal institución representativa de la sociedad, Drucker cree que a la corporación se le exige algo más que compatibilidad. Justamente, por ser la institución representativa se le pide realizar las promesas y creencias de la sociedad: “From this follows a) the promise of justice or, as we usually phrase it, of equal opportunities. From it follows b) the promise of individual fulfillment, of the “good life” or, in a perhaps more precise formulation, the promise of status and function as an individual” (Drucker, 1946/1993: 136). Esto, no sólo crea un problema político de armonía funcional entre la corporación y la sociedad sino también un problema de armonía ética: “We are not however looking for perfection or for the ideal, but for the possible. The strength and cohesion and ultimately the survival of every society depend on its ability to realize its basic promises and beliefs sufficiently to be acceptable to its members as meaningful and rational. But not society can ever realize its promises in full and for every one of its citizens; perfection does not pertain to the kingdom of man (...) Analysis of the degree to which our society and its institutions fulfill our basic beliefs and promises has to start with the realization that without some considerable ethical efficiency no society and no institutions can survive. Yet it must also be accepted that no more than partial success can be expected or should be demanded. To paraphrase words of Edmund Burke, it is not enough to prove a society to be less than perfect to justify its overthrow; one must also prove that a new society or new institution is likely to do better (Drucker, 1946/1993: 134-136).



### 2.5.1 Función y estatus social e igualdad de oportunidades

Drucker relaciona desde sus comienzos el estatus y la función social con el concepto de justicia. A la vez, asimila este concepto con el de igualdad de oportunidades que debe conducir al logro individual. Por ello, al entender a la empresa como la entidad más representativa de la sociedad estadounidense, está obligada a un papel que, piensa, anteriormente desempeñaba la sociedad: conceder al hombre la justicia, entendida como estatus y función social y la igualdad de oportunidades para obtener el logro individual. Así, todos estos conceptos se consiguen en la esfera económica en la que la sociedad se desenvuelve y deposita su confianza en el entidad más representativa, la gran empresa industrial: “It is to the social and economic sphere that this country looks for the realization of its beliefs and the fulfillment of its promises (...) Projected into the secular sphere, the concept of the uniqueness of the individual becomes what in this country is usually called “middle-class society”<sup>58</sup> (Drucker, 1946/1993: 137).

Esta, es para Drucker, una declaración de fe en los principios de la sociedad estadounidense y en la realidad de su logro, en la consideración única de cada uno de sus ciudadanos, en la capacidad de cada cuál de lograr sus propósitos, etc. En esta sociedad se mira por la igualdad de oportunidades: “(...) equality of opportunity and the human dignity of status and function stand in a very peculiar relationship to each other. On the one hand they are Siamese twins neither of which can exist without the other. They must be realized at the same time and through the same social instrumentalities to give us a “middle-class society”. A pesar de ello, estos propósitos están en contradicción uno con el otro y pueden parecer incompatibles: “One principle demands that each individual has status and function because of his uniqueness as an individual; the other that his status and function depend exclusively on his contribution to society. The first leads to the demand that each member find individual meaning in society—that society be seen

---

<sup>58</sup> Esto significa que para Drucker la sociedad, a través de su institución representativa, ofrece a su población una oportunidad para cada miembro de manera que permite al hombre alcanzar una vida digna y significativa, una vida en la que el hombre adquiere estatus y función social como individuo (Drucker, 1993 (1946): 138). Drucker dice, que aceptar el concepto de clase media tal como se define a sí misma la mayoría de la sociedad estadounidense, según una encuesta de *Fortune Magazine* (Drucker, 1993 (1946): 137) es negar la existencia de la clase alta y también de la clase baja llegándose a la utopía marxista de una sociedad sin clases, pero no desde el punto de vista de las recompensas sino del de la igualdad y la justicia (Ibídem).

as existing exclusively for him. The second leads to the demand that social position be based on individual achievement and ability, that the individual be judged on his social performance alone. The one seems to lead to a hierarchical concept of society, the other to anarchy” (Drucker, 1946/1993: 139).

Esta aparente contradicción que Drucker ve en los propósitos de la sociedad estadounidense, entiende que tiene una solución que sería quitar uno de los dos conceptos, lo que cree que la historia ha demostrado imposible. Además, piensa, que una población como la estadounidense que tiene como base los principios cristianos, en la que, la función y el estatus social se debe conjugar con la igualdad de oportunidades para el logro personal, entiende que como creencias sólo es posible realizarlas juntas. No es posible, cree, dentro de la tradición cristiana que da estatus, función y significado al ser humano no dar al mismo tiempo una ocasión racional de igualdad de oportunidades. A la vez, piensa que no es posible dentro de la tradición cristiana dar igualdad de oportunidades sin dar dignidad individual: “Those two concepts stand in the same relation to each other as the North Pole and the South Pole: neither can be where the other is, yet neither can be without the other. In the American concept of a middle-class society this is clearly recognized; and from this recognition the concept derives much of its strength and all its appeal. But this recognition also poses for American statesmanship a constant problem of synthesizing and balancing (Drucker, 1946/1993: 139-140).

Como podemos observar en este pensamiento que Drucker tiene a mediados de los años cuarenta, primero, entiende la corporación como un lugar donde el hombre busca realizarse como ser humano, busca un lugar y un logro personal, pide tener la misma oportunidad que los demás. En este sentido Drucker entiende la corporación como una entidad que, a la vez que económica es social. En su interior se desarrollan relaciones típicas de una comunidad, como habían sido con anterioridad los pueblos. Ve la trascendencia de la empresa de un ente puramente económico en un ente social de base económica. A pesar de ello, si bien entiende que la corporación, como institución social representativa, deba satisfacer mínimamente las creencias básicas de la sociedad estadounidense, esto no presupone que el propósito económico de la corporación no sea la

producción eficiente o que ésta deba estar subordinada a su función social. Por el contrario, que el cumplimiento de las creencias básicas de la sociedad deben estar subordinadas a los beneficios y al interés de supervivencia de la empresa individual (Drucker, 1946/1993: 140). Así y todo, como institución social representativa de la sociedad, Drucker cree, que la corporación además de ser una herramienta económica es un cuerpo social y político. Su función social como comunidad es tan importante como su función económica como productora eficiente. Es decir, desde su primer estudio de la empresa Drucker la concibe como una comunidad.

La demanda de estatus y función como individuo significa que los ciudadanos de la sociedad industrial deben obtener tanto posición en la sociedad como satisfacción individual a través de su pertenencia a la fábrica, esto es, a través de ser un empleado. Así, Drucker entiende que, la dignidad individual y los logros que se pueden obtener en una sociedad industrial solamente pueden ser alcanzados en y a través del trabajo (Drucker, 1946/1993: 140): “The first demand thus is that our citizen are citizens because they are engaged in industry (...) Equally important is that the individual must be able to realize through his work in industry that satisfaction which comes from one’s own meaningfulness for society and which expresses the basic conviction of the uniqueness of the person. The industrial society must give its members that sense of importance which cannot be produced by propaganda or by other psychological means, but can only come from the reality of having importance”<sup>59</sup> (Drucker, 1946/1993: 141).

Según Drucker, la demanda por la igualdad de oportunidades no trata de recompensar a todos con lo mismo, por el contrario la igualdad de oportunidades automáticamente asume la desigualdad de recompensas porque el verdadero concepto de justicia implica recompensas graduales de acuerdo a una actuación desigual y a desiguales responsabilidades: “At the same time the large corporation

---

<sup>59</sup> This is not a demand for “industrial democracy” if by that is meant a structure of industry in which everybody is equal in rank, income or function. On the contrary it is basically a hierarchical concept in which positions of widely divergent rank, power and income are each seen as equally important to the success of the whole because of the subordination of one man under the other. To attack industrial society, as would the sentimental equalitarian, because it is based on subordination instead of on formal equality, is a misunderstanding of the nature both of industry and of society. Like every other institution which co-ordinates human efforts to a social end, the corporation must be organized on hierarchical lines. But also everybody from the boss to the sweeper must be seen as equally necessary to the success of the common enterprise” (Drucker, 1946/1993: 141).

must offer equal opportunities for advancement. This is simply the traditional demand for justice, a consequence of the Christian concept of human dignity. What is new is only that we today look for the realization of justice in this life and in and through the industrial sphere. The demand for equal opportunities is not as is often mistakenly assumed, a demand for absolute equality of rewards” (Drucker, 1946/1993: 142). Drucker entiende por primera vez lo que es el ascenso social, algo que no se daba en la sociedad europea en la que se había criado. Entiende que la igualdad de oportunidades significa que el ascenso no estará basado en temas hereditarios externos u otros factores fortuitos si no que se dará de acuerdo a criterios racionales y razonables y esto es un nuevo problema a resolver que sólo se da en la nueva sociedad industrial.

Posteriormente, Drucker analiza la dificultad de la sociedad de entender los cambios aportados por la sociedad industrial. Cree que, a pesar del siglo que llevaba la industrialización occidental funcionando, tanto la mentalidad como la conciencia de la sociedad era, hasta después de la Segunda Guerra Mundial aún, pre-industrial. Porque aún se miraba hacia las granjas y las pequeñas ciudades comerciales para la realización de las creencias y promesas de la sociedad en vez de mirar la realidad de la nueva sociedad industrial. La nueva realidad era la gran fábrica industrial instaladas alrededor de las grandes ciudades y es allí, cree, donde se ha de mirar a la esfera industrial para resolver las creencias y promesas de la sociedad. Es allí en donde el hombre fija los sueños y las ambiciones. Por eso, la supervivencia de la nueva sociedad industrial depende de la habilidad de la gran corporación, como institución representativa de esta nueva sociedad para cumplir con la creencia de la sociedad estadounidense: “The task which the corporation is asked to carry out is both a very heavy and a very new one. No one in the world knows yet the answers to the problems of this bands-new thing, the industrial society” (Drucker, 1946/1993: 142).

En resumen, la sociedad industrial que estudia Drucker, materializada en EEUU, tiene una única misión, dar al hombre dignidad, sentido de justicia e igualdad de oportunidades, y eso lo debe realizar a través de la gran empresa industrial. Si no, no cumple con las creencias básicas y ambiciones de esa sociedad. Esta situación se refiere sólo a la sociedad estadounidense y a las grandes

corporaciones estadounidenses que es lo que Drucker estudia en aquella época. No sabemos en qué medida estas conclusiones se pueden trasladar a otras sociedades y a otro tipo de corporaciones ya que en aquella época, después de la guerra, habían dejado de existir. Pero estas ideas base, Drucker las mantiene, adaptándolas posteriormente, a las nuevas situaciones de la sociedad tanto estadounidense como luego a las europeas hasta extenderlas al resto del mundo y a los cambios que se producen en las empresas globales.

### 2.5.2 El ascensor social

Ahora vamos a destacar otro tema que creemos que a Drucker le llamó la atención en su estudio de la *General Motors*. Se trata de las recompensas. Cree que el hombre trabaja por un incentivo económico pero detectó que no es el único. Drucker no cree que las recompensas económicas sean suficientes en sí mismas, aunque sirvan para avanzar en el ascensor social. Por el contrario, afirma que la “independencia” no está únicamente en lo económico sino en la satisfacción social y psicológica que no pueden ser reemplazadas: “To maintain a middle class with a middle-class mentality and a middle-class acceptance of society as meaningful, industrial society must also offer psychological and social satisfactions” (Drucker, 1946/1993: 149-150).

Centrar el sentido de dignidad y logro sólo en las oportunidades y recompensas económicas puede significar que la corporación no atienda su parte social. Eso puede crear un gran problema para la sociedad industrial, el avance del trabajador de una posición básica a una posición de mayor responsabilidad y mayor prestigio social es lo que define la clase media típica de este tipo de sociedad: “The popular conviction that modern industrial society fails to realize equality of opportunities and justice of economic rewards to a substantial degree is therefore in politics conclusive evidence that the modern industrial corporation does not perform adequately its social job. I may well give more men more opportunities than the small business society which it succeeded. But it certainly does not do it in a way and through methods which appear rational and meaningful to the individual in our society. This is true both for advancement from worker to foremanship – advancement of the middle class itself” (Drucker, 1946/1993: 144).

Así el ascenso social es algo que define a la sociedad industrial que se distingue por su clase media. Los trabajadores, a través de las oportunidades que le otorga la empresa en formación, igualdad, ascensor, estatus y función social, consiguen pasar a formar parte de la clase media. En el caso del estudio de la General Motors, Drucker detecta las tres razones de por las que la corporación no ha conseguido proveer a sus trabajadores de un sistema real de igualdad.

La primera es la igualdad de oportunidades. Tal como estaba organizada, la fábrica no había alcanzado un sistema racional y comprensible para el ascenso social. Los trabajadores consideran que la selección para la promoción era irracional: "(...) the selection for promotion is irrational and bewilderingly haphazard. It seems to be based on nothing but the arbitrary whims of a management quite remote and personally almost unknown to the men in the ranks (...) [Then] The first task in the field of equal opportunities for workers and foremen is thus to have a clear, comprehensible and reasonably impersonal policy" (Drucker, 1946/1993: 145-146).

La segunda razón por la que la actuación de la corporación no es aceptada como logro substancial de las promesas de igualdad de oportunidades parece ser el énfasis que se está haciendo para la educación formal como prerrequisito para alcanzar trabajos de supervisor o de managers, que eran el verdadero ascenso social: "Even today it is the exception rather than the rule for an American plant to recruit its entire supervisory and managerial force among the graduates of colleges and engineering school and to exclude the men in the shop from any possibility of advancement (...) The quantitative importance of this factor probably is not very great. But qualitatively it is a real problem. For it puts into question the promise to youth to be judged on its performance rather than to its origin which is one of the most treasured traditions of this country (Drucker, 1946/1993: 146-147).

Este es un problema que comenzaba a plantearse después de la guerra porque antes pocos tenían formación reglada y la contratación comenzaba con los jóvenes como aprendices. A partir de que empieza la formación obligatoria, se comienzan a contratar jóvenes formados en la escuela secundaria para ocupar puestos de cierta responsabilidad impidiendo a los jóvenes que entraban como

aprendices subir en la escala profesional dentro de la empresa: “(...) it would seem advisable for every corporation to think over the whole problem of educational prerequisites and to eliminate them where they are nothing more than devices to enable personnel managers to evade their duty of testing the ability of the men under them (Drucker, 1946/1993: 148).

La tercera razón era la falta de oportunidad y la dificultad para que el trabajador pudiera demostrar sus habilidades latentes: “This is partly the result of the tendency towards excessive specialization which would be counteracted by the training of generally educated men” (Drucker, 1946/1993: 148).

Por eso, cuando estudió el interior de la *General Motors* como gran corporación, hay un capítulo denominado “The Corporation as a Social Institution” (Drucker, 1946/1995: 130-162). En un apartado denominado “Dignity and Status in Industrial Society” Drucker refleja su idea de la dignidad que el ser humano, el trabajador, debe tener dentro de la empresa. Tienen que poder enseñar lo que saben hacer, especialmente si son jóvenes. Deben poder enseñárselo a alguien dentro de la empresa que tenga interés por sus logros: “(...) [but the corporation think that] advancement in economic rewards are in themselves enough, whereas the essence of “independence” is a social and psychological satisfaction which cannot be replaced by economic satisfaction alone. (...) This shows that the problem of dignity and fulfillment–status and function–is real. It also shows that the problem cannot be solved alone by more o better opportunities for advancement or greater economic rewards (...) industrial society must also offer psychological and social satisfactions. (...) a concept of society which defined human position exclusively in terms of politically determined status (...) denied equality of opportunity (Drucker, 1946/1993: 149-151).

Una corporación, no es como una pequeña empresa. A pesar de las infinitas oportunidades de la gran empresa, el trabajo individual no tiene visibilidad y eso es un problema para la promoción interna: “Although the opportunities are infinitely great in a big organization the chance of being overlooked and the danger of being misplaced and forgotten in a corner are even greater” (Drucker, 1946/1993: 148): “Thus the corporation has to find ways of giving its workers,

especially its young workers, a chance to show what they can do and a personal contact with somebody interested in what they can do” (Drucker, 1946/1993: 149).

Es una simplificación, pero no una falsificación, que la dignidad y el logro individual son tan difíciles de alcanzar en una sociedad industrial por su exclusiva fijación en los avances económicos (Drucker, 1946/1993: 151). Por lo que, la realización de la dignidad humana, el logro del estatus y la función emergerían como las mayores cuestiones sin respuestas de la sociedad industrial (Drucker 1946/1993: 152).

A partir de las observaciones anteriores Drucker ve que los problemas de la sociedad industrial, al menos en EEUU, no son de propiedad o de control político, sea socialista o capitalista, sino que son problemas de organización social en la que tiene un lugar preponderante la moderna tecnología. Ni una sociedad controlada por la propiedad ni una sociedad controlada por el estado tienen ningún esquema de orden social que prometa una más rápida o mejor solución de los problemas esenciales de la moderna sociedad industrial (Drucker, 1946/1993: 204). Entender que la gran corporación moderna es la institución representativa de la nueva sociedad industrial es un tema que aún se debe asimilar. Sobre todo que, como institución, la corporación o gran empresa es una organización humana y no sólo un complejo de máquinas inanimadas; que está basada en un concepto de orden y no en uno de aparatos y que todos nosotros como consumidores, como trabajadores, como ahorradores o ciudadanos debemos tener el mismo interés en su progreso (Drucker, 1946/1993: 208).

En resumen, es indudable que muchas de las cosas que Drucker expone en esta reflexión podrían considerarse superadas pero no es así. La búsqueda de la dignidad, que no se consigue sólo con recompensas económicas sino con reconocimiento de la validez en la función del trabajador y la posibilidad de ascenso del operario desde la posición de aprendiz a responsabilidades superiores son temas de los que se debe seguir hablando en las relaciones humanas de las grandes empresas.



## **2.6 El ser humano como recurso de la empresa**

Después de haber analizado su primera gran corporación, la *General Motors*, Drucker analizó muchas más. Es a partir de ese momento, después de casi diez años de experiencia, que escribe su primer gran libro sobre el management, *The Practice of Management*, de 1955. En el mismo, describe la función que deben cumplir las personas que se dediquen a dirigir una gran corporación. Posteriormente extendería estos principios a la dirección de cualquier tipo de institución de la sociedad.

Para Drucker, de entre el conjunto de trabajos a los que se ha de enfrentar el management para dirigir una empresa, el más fundamental es el de la dirección de las personas que trabajan en la corporación. Es aquí donde se hace relevante su idea de ser humano: “In hiring a worker one always hires the whole man. (...) one cannot ‘hire a hand’<sup>60</sup>; its owner always comes with it” (Drucker, 1995/2007: 227). Drucker expresa sus dudas de que la relación del hombre con su trabajo fuera algo que estuviera en la naturaleza del hombre por lo que ve fundamental que la empresa se lo haga entender y lo valore como algo muy especial. Drucker toma las palabras del Génesis sobre ganarse el pan como base de sus dudas. Además, de las palabras del Génesis para Drucker se revela una clara jerarquía, Dios, la familia, el trabajo: “Work was not, Genesis inform us, in man’s original nature. But it was included soon after. ‘In the sweat of thy brow shalt thou eat thy bread’<sup>61</sup>, was both the Lord’s punishment for Adam’s fall and His gift and blessing to make bearable and meaningful man’s life in his fallen state. Only the relationship to his Creator and that to his family antedate man’s relationship to his work; only they are more fundamental” (Drucker, 1955/2007: 227).

Así, en idea de Drucker, el manager debe mirar al hombre que contrata primero como un ser completo, como un ser humano y sólo de esta manera, teniendo en cuenta esta realidad fundamental, puede conseguir que ese hombre trabaje de manera efectiva para el buen funcionamiento de la corporación: “That one can

---

<sup>60</sup> Drucker destaca estas palabras como si fuera algo que se dijera en la IBM gran empresa que acababa de estudiar

<sup>61</sup> La frase destacada con una sola comilla es de Drucker

hire only a whole man rather than any part thereof explains why the improvement of human effectiveness in work is the greatest opportunity for the improvement of performance and results” (Ibídem).

Drucker denomina al ser humano empleado en la corporación como un recurso, pero esta definición es engañosa porque lo que intenta hacer comprender es que el hombre no es un recurso inanimado: “The human resource –the whole man– is, of all resources entrusted to man, the most productive, the most versatile, the most resourceful” (Drucker, 1955/200: 227). Lo que expone con esta reflexión es su idea de que el management se da cuenta que puede poner el acento en la palabra “recurso” o en la palabra “humano”. Dependiendo de la respuesta, el management tendrá una visión del ser humano u otra, considerará unas propiedades de su personalidad u otras: “First we are dealing with the worker as human resource. We have to ask what the specific properties of this resource are. And we get entirely different answers according to whether we put stress on the word ‘resource’ or on the word ‘human’ (Drucker, 1995/2007: 227).

La importancia de esta definición llevará a que el management organice el trabajo de una u otra manera dependiendo de las capacidades, cualidades y limitaciones que destaque del ser humano. Si el management pone el acento en la palabra recurso Drucker consideraba que destacará una visión de ingeniero, que piensa en el hombre como una máquina. Así, cree que el hombre frente a la máquina, en un trabajo de tipo mecánico, siempre saldrá perdiendo el hombre: “If we look at the worker as a resource, comparable to all other resources but for the fact that is human, we have to find out how best to utilize him in the same way in which we look at copper or at water-power as specific resources. This is an engineering approach. It considers what the human being is best and least capable of. Its result will be the organization of work so as to fit best the qualities and the limitations of this specific resource, the human being at work” (Drucker, 1955/2007: 228).

Esta visión deja de lado, lo humano del ser humano, las habilidades principales del hombre, es decir, su capacidad de relacionarse, de pensar, de tomar decisiones, etc.: “And the human being has one set of qualities possessed by no

other resource: it has the ability to co-ordinate, to integrate, to judge and to imagine. In fact, this is its only specific superiority; in every other respect –whether it be physical strength, manual skill or sensory perception–machines can do a much better job” (Drucker, 1955/2007: 228).

Pero lo lógico, dice Drucker, es que se ponga el acento en la palabra ‘humano’ como debe ser. Entonces la mirada cambia y todas las medidas que el management debe tomar y tener en cuenta en cuanto al trabajo del ser humano que contrata, cogen otra dimensión y otra fuerza. En este caso, se debe tener en cuenta que el hombre es una criatura moral y social por lo tanto la cuestión es cómo debe organizarse el trabajo de manera que las cualidades del hombre encajen en él: “But we must also consider man at work as a human being. We must, in other words, also put the emphasis on ‘human’. This approach focuses on man as a moral and a social creature, and asks how work should be organized to fit his qualities as a person. As a resource, man can be ‘utilized’. A person, however, can only utilize himself. This is the great and ultimate distinction. The qualities of the person are specific and unique. The human being, unlike any other resource, has absolute control over whether he works at all. (...) The human resource must therefore always be motivated to work” (Drucker, 1955/2007: 228).

La motivación, dice, es importante para la productividad pero la productividad es una actitud. Esta afirmación la coge de un artículo que Drucker había publicado en la *Nation's Business* en abril de 1952 *Productivity is an Attitude*. En él se refiere a su percepción sobre la productividad la cual, se basa en la idea que es el propio trabajador quien controla lo que produce, de ahí la importancia de la motivación: “(...) it is workers’ motivation that controls workers’ output” (Drucker, 1955/2007: 229). Drucker afirma que, antiguamente se motivaba al trabajador mediante el miedo pero, con el incremento de la productividad y del bienestar y la acción de los sindicatos, este motivador había dejado de ser eficaz en Occidente.

Pero para Drucker, el hecho que desapareciera el temor como motivador ha dejado un vacío que debería llenarse mediante una motivación positiva y que en cambio, hasta ese momento, no se había conseguido: “But contrary to what some human-relations experts assert, to remove fear does not by itself motivate. All it

creates is a vacuum. We cannot sit back and expect worker motivation to arise spontaneously (...) We must create a positive motivation to take its place. This is one of the central, one of the most difficult, one of the most urgent tasks facing management” (Drucker, 1955/2007: 229).

Por otro lado, lo que muchos no habían entendido es que, a pesar de trabajar con máquinas, el trabajador aún continua teniendo el control sobre las mismas y, en consecuencia, con la producción de su trabajo: “In the most completely machine-paced operation, the speed and quality of which appear to be completely determined by the machine, the worker still retains decisive control” (Ibídem). La máquina puede ser más rápida y más fuerte pero es el hombre quien determina la velocidad a la que trabaja, si la detiene o si la hace trabajar más rápido, etc. de ahí el control que tiene sobre ella: “He determines what it does and how well it does –by setting it, directing it, maintaining it (...) His control is complete; and because the production process is integrated, the way each man controls his own job shapes the performance of the entire operation” (Drucker, 1955/2007: 230).

Teniendo en cuenta todas las circunstancias y el poder que tiene el trabajador sobre su trabajo, a pesar de que éste sea con máquinas, es que el management debe ser consciente de que es el ser humano el que puede participar en el buen funcionamiento y el incremento de los resultados de la empresa. Es desde este punto de vista que el management debe entender cómo motivar positivamente un recurso que, por sobre de todas las cosas, es un ser humano. Cómo lograr que participe; cómo valorar sus capacidades, cómo retar sus habilidades y cómo enseñarle a aprender y a desaprender para evolucionar con la empresa. Sobre este último punto, que posteriormente se convertiría en básico de la sociedad del conocimiento, Drucker afirma: “The only way to get around this is by making ability to unlearn itself part of what a man learns. This requires that one learn by acquiring knowledge rather than simply by experience. It requires ‘teaching’ rather than ‘training’ programs –many of the typical programs of today make a man rigid, rather than flexible, teach tricks of the trade rather than understanding. And the need to train workers in the ability to unlearn and to learn will become greater as the skill and knowledge level of the worker increases (Drucker, 1955/2007: 232).

### 2.6.1 Las dimensiones del trabajo

En su libro *Management. Task, Responsibilities, Practices* de 1974 Drucker hace una diferenciación entre trabajar como ‘acción’ (*working*) y el trabajo como ‘acción realizada’ (*work*). Esta diferenciación no existe en castellano por lo que intentaremos explicar lo que hemos entendido; a qué se refiere el autor con esta distinción para luego enfocar el tema del título. Haciéndonos eco directamente de sus palabras Drucker dice: “Work is done by a human being, a worker. It is a uniquely human activity. Working, therefore, is physiology and psychology, society and community, personality, economics and power (...) Work and working, therefore, follow different rules. Work belongs to the realm of objects. It has its own impersonal logic. But working belongs to the realm of human beings. It has dynamics. Managers always have to manage both work and working. They have to make work productive and the worker achieving. They have to integrate work and working” (Drucker, 1974/1999: 161).

En este sentido, nuestra interpretación de ambas palabras es que *work* es la acción de trabajar que realiza el trabajador y *working* es todo lo que engloba esa acción, la actitud del trabajador, su personalidad, la comunidad que se forma en el trabajo, la sociedad en la que la empresa se integra, los juegos de poder en su interior, etc. Más adelante, en el mismo capítulo, Drucker vuelve a insistir sobre esta diferencia que debe tener en cuenta el management al tener que dirigir a los trabajadores: “The most important thing we know is that work and working are fundamentally different. What is needed to make work productive is quite different from what is needed to make the worker achieving. The worker must therefore, be managed according to both the logic of the work and the dynamics of working. Personal satisfaction of the worker without productive work is failure; but so is productive work that destroys the worker’s achievement” (Drucker, 1974/1999: 171-72).

El trabajo, recuerda Drucker es una actividad fundamental en la vida de cualquier ser humano: “Working is the activity of the worker; it is a human being’s activity and an essential part of his or her humanity. It does not have a logic. It has dynamics and dimensions. Working has at least five dimensions. The worker has

to be achieving in each of them in order to be productive” (Drucker, 1974/1999: 197). Esto enlaza con las dimensiones del trabajo a las que se refiere Drucker que son la fisiológica, psicológica, económica y las relaciones de poder. Daremos preferencia a las dos primeras porque pueden ser relevantes para esta investigación. Dentro de la dimensión psicológica, Drucker desglosa el trabajo como vínculo social y comunitario como algo fundamental en el acto de trabajar del hombre. Así describiremos la dimensión fisiológica y después la dimensión psicológica en sus dos vínculos.

### 2.6.1.1 La dimensión fisiológica del trabajo

La dimensión fisiológica es la que remarca la diferencia que hay entre la máquina y el ser humano: “The human being is not a machine and does not work like a machine. Machine work best if they do only one task, if they do it repetitively, and if they do the simplest possible task (...) in modern computer-controlled machine tools, by bringing machines and tools in pre-arranged sequence to work (...) Machine work best if run at a constant speed and rhythm, with a minimum of moving parts (Drucker, 1974/1999: 173). Por otro lado, haciendo un símil con la máquina, considera, que el ser humano es menos eficiente, se cansa más y necesita variación pero también provee coordinación al trabajo: “The human being (...) for any one task and any one operation is ill-suited. He lacks strength. He lacks stamina, He gets fatigued. Altogether he is very poorly designed machine tool. The human being excels, however, in coordination. He excels in relating perception to action. He works best if the entire human being, muscles, senses, and mind, is engaged by the work” (Drucker, 1974/1999: 174).

Drucker cree que si al ser humano se lo confina a una sola actividad, no sólo se aburre sino que puede llegar a la fatiga física, necesita realizar operaciones grupales, a velocidades y ritmos variadas: “Speed, rhythm, and attention span vary greatly among individuals. To be productive the individual has to have a good deal of control over the speed, rhythm, and attention spans with which he is working” (Ibídem). Concluye que, la acción que realiza el hombre al trabajar, y que en inglés define como *work*, necesita diversidad, libertad para decidir el ritmo, la velocidad del trabajo, el cambio frecuente de las rutinas operacionales, etc.: “What

is good industrial engineering for work is exceedingly poor human engineering for the worker” (Drucker, 1974/1999: 174).

### 2.6.1.2 La dimensión psicológica del trabajo

Drucker manifiesta en muchos de sus escritos que el trabajo es parte esencial de la vida del ser humano. Lo demuestra el hecho de que el desempleo llega a destruir psicológicamente al hombre, como argumenta, especialmente, en su libro *The Future of Industrial Man*, de 1942. Allí, explica los estragos causados por la gran depresión en todos los países industrializados de Occidente: “[The unemployment] (...) is not just a sign of economic dislocation. It is a serious symptom of social disruption. For unemployment is not only an economic catastrophe. It is a social disfranchisement. The unemployed has lost his livelihood as well as his status and function in society (...) unemployed disintegrate socially. He has lost his skills, he lost his morale, he became apathetic and asocial (...) he may be bitter at first; resentment is still a form of participation in society, if only in protest. But soon society becomes too irrational, too incomprehensible to the unemployed even for rebellion. He becomes bewildered, frightened, resigned, and sinks finally into an apathy which is alms a living social death” (Drucker, 1942/1993: 82).

En efecto, Drucker ya pre-anuncia las consecuencias psicológicas del trabajo pero se centra en los devastadores efectos del desempleo, físicamente aunque los peores efectos en su visión son los psicológico. El desempleo, es decir, la falta de trabajo mina el respeto del hombre hacia sí mismo y a vista de los demás: “Work, we know, is both a burden and a need, both a curse and a blessing (...) We long ago learned that unemployment creates severe psychological disturbances, not because of economy deprivation, but primarily because it undermines self-respect. Work is an extension of personality. It is achievement. It is one of the ways in which a person defines himself, measures his worth, and his humanity” (Drucker, 1974/2007: 174-175).

#### 2.6.1.2.1 El trabajo como vínculo social y de comunidad

Como hemos descrito en el párrafo anterior, el trabajo, tal como es concebido en la sociedad industrial occidental, a la que Drucker define como sociedad de los empleados, tiene importantes consecuencias psicológicas para el ser humano. El trabajo se concibe también como vínculo social y como vínculo de comunidad: “In the employee society it becomes the primary access to society and community. It largely determines status. Saying, ‘I am a doctor?’ or ‘I am a plumber’ makes a meaningful statement about the speaker, about her or his position in society and role in the community” (Drucker, 1974/2007: 176).

Así el trabajo se configura como una manera de satisfacer la necesidad del ser humano de pertenencia a una comunidad. En el siglo XX, después del ligamen familiar, el trabajo se ha convertido en el principal vínculo de pertenencia del ser humano: “Work is for most people the one bond outside of their own family –and often more important than the family especially for the young not-yet married and for older people whose children have grown up (Ibídem). También el trabajo se convierte en un lugar muy especial para la gente mayor, que puede trabajar a media jornada y se convierten en los empleados más leales que se puedan encontrar: “The work becomes their community, their social club, their escape from loneliness” (Drucker, 1974/2007: 177).

En este caso, se puede llegar a trabajar bien incluso con gente con la que la persona no tiene contacto fuera del trabajo, o con gente difícil siempre y que respeta su modo de trabajar; pero otras veces dentro del trabajo se forman amistades que duran toda la vida. En este sentido, dice Drucker, se forman vínculos sociales y comunitarios que es difícil que se formen con otras actividades: “The work relationship has an objective, outside focus, the work itself, but it makes possible strong social and community bonds that are as personal or as impersonal as one desires” (Ibídem).

## **2.7 La ecología social**



Con este título se podría pensar que Drucker hablará de ecología en el sentido de la naturaleza y las consecuencias negativas de la actividad desmedida del hombre que han conducido al cambio climático, la exceso de polución, la pobreza extrema, la contaminación de los ríos, etc. todos los temas de los que se están hablando hoy en día por parte de los que se preocupan por el planeta, incluido el Papa Francisco en su Encíclica *Laudato Si*, de 2015. Sin embargo, de lo que habla Drucker cuando se refiere a la Ecología Social, es de responsabilidad. Su idea de ecología social es la de una nueva disciplina, inventada por él y en la que se autodefine, como persona moral, aunque reconozca que es un término que no está de moda.

Pareciera que, con esta declaración, pretendiera cerrar el círculo de su pensamiento sobre ética, moral y sobre todo, sobre política: “(...) social ecology is not “value free”. If it is a science at all, it is a “moral science” (...) The physical ecologist believes, must believe, in the sanctity of natural creation. The social ecologist believes, must believe, in the sanctity of spiritual creation. There is a great deal of talk today about “empowering people”. This is a term I have never used and never will use. Fundamental to the discipline of social ecology, as I see it is not a belief in power. It is the belief in responsibility, in authority grounded in competence, and in compassion” (Drucker, 1993/2000: 457).

Pudiera ser que la declaración de ecologista social esté relacionada con su autodefinición de conservador, que no “neo-conservador”<sup>62</sup> (Drucker, 1942: 9). El ecologista social, en su visión, es el que acepta el cambio en la continuidad, tal como se definió desde sus primeros escritos la ideología conservadora y como se ha tratado de demostrar en esta investigación.

### 2.7.1 La ecología social como nueva disciplina

Con “ecologista social” Drucker quiere significar que se considera un analista del entorno que el ser humano ha creado para sí mismo, una disciplina nueva: “I

---

<sup>62</sup> El término neo-conservador Drucker lo enlaza con los antiguos mercantilistas y a él ni lo consideran y mucho menos él se considera uno.

consider myself a “social ecologist” concerned with man’s man-made environment the way the natural ecologist studies the biological environment”: (Drucker, 1993/2000: 441). Sitúa el origen de la disciplina en el análisis recogido en el libro la *Democracia en América* que escribió Alex de Tocqueville en 1834; y en otros practicantes como, el político francés Bertrand de Jouvenel (1903-1987), el sociólogo alemán Ferdinand Tönnies (1855-1936), el filósofo y sociólogo alemán George Simmel (1858-1918) y los estadounidenses Henry Adams, historiador (1838-1918), John R. Commons, economista e historiador laboral (1862-1945) y Thorstein Veblen, sociólogo y economista (1857-1929) (Drucker, 1993/2000).

Confiesa que, con quien se siente más identificado, es con el periodista, politólogo y economista inglés Walter Bagehot (1826-1877) que vivió, como él mismo, en una época de grandes cambios. Era finales del siglo XIX cuando surgieron nuevas y fundamentales instituciones para que la economía y la política funcionaran: “Bagehot first saw the emergence of the new institutions: civil service and cabinet government as the cores of a functioning democracy, banking as the center of a functioning economy. Similarly, I was the first, a hundred years later, to identify management as the new social institution of the emerging society of organizations and, a little later, to spot the emergence of knowledge as the new central resource and of knowledge worker as the new ruling class of a society that is not only “postindustrial” but post-socialist and, increasingly, post-capitalist. Like Bagehot I see as central to society and to civilization the tension between the need for continuity (Bagehot called it “the cake of custom” I call it civilization) and the need for innovation and change” (Drucker, 1993/2000: 441-442).

Uno de los temas de reflexión que se repite de manera constante a lo largo de todos los trabajos de Drucker, sobre todo en los primeros, era el de la tensión entre la continuidad y el cambio y el necesario equilibrio que se debía crear entre ambas cuestiones, preservando por un lado, la continuidad de las cosas que funcionan bien y adoptando el cambio cuando éste viene acompañado de innovación y emprendimiento. Según Drucker, este principio es propio de un ecologista social, aunque también de un conservador: “I was with the tensión between continuity and change that my own work began I was barely twenty at the time, in early 1930 (...) [when] All around me society, economy, and government –

indeed civilization— were collapsing. There was a total lack of continuity” (Drucker, 1993/2000: 442).

Por eso cree que en EEUU ya se había materializado lo que se había intentado llevar a cabo en la Europa anterior a la Primera Guerra Mundial. Drucker había analizado la sociedad estadounidense en varios libros. Parte en *The End of Economic Man*, 1939 y parte en *The Future of Industrial Man*, 1942 donde concluye que aquella sociedad había conseguido llevar a cabo lo que el continente europeo no pudo conseguir: “[They] (...) not realize that what they were trying to do had actually been accomplished in the United States. They did not realize that the United States Constitution first and so far practically alone among written constitutions, contains explicit provisions how to be changed. (...) the American Constitution is still in force and a living document. Even less did they realize the importance of the Supreme Court as the institution which basically represents both conservation and continuity, and innovation and change and balances the two” (Drucker, 1974/2000: 444).

Drucker confiesa que, a través de los años, se percató de que los cambios también han de dirigirse: “In fact, I came to realize that the only way in which an institution, whether a government, a university, a business, a labor union, an army, can maintain continuity is by building systematic, organized, innovation into its very structure (Drucker, 1993/2000: 445). Además, desde el punto de vista político y desde el social, Drucker entendió la tecnología no simplemente como tal o como una amenaza, como se percibía a finales del siglo XIX, sino como una actividad humana en la sociedad; incluso describe el trabajo como un factor central que moldea la sociedad: “(...) to work is a central factor in shaping and molding society, social order, and community. In fact, to me it became more and more clear that society is held in tension between two poles, the pole of great ideas, especially of course great religious ideas, and the pole of how man works. To me therefore technology deals with how man works rather than with tools *per se* (Drucker, 1993/2000: 446).

Por último, Drucker destaca que el hecho de pensar en la tensión entre el cambio y la continuidad es lo que despierta su interés en las organizaciones: “It became

clear to me, during the early days of World War II, that we had moved or were moving into a society of organizations in which major social tasks are being performed in and through managed institutions. The first one to attract my attention was the business enterprise –for the simple reason that it was the institution through which the tasks of war-time America were being discharged (...)” (Ibídem). Cuando estudió la gran corporación del momento, la *General Motors* desde su interior se dio cuenta de que, como organización social, realizaba tareas que anteriormente eran propias de los gobierno: “(...) to study the General Motors Corporation, then the world’s premier manufacturing business and its most successful one –from inside, as a social organization, and as one that organizes power, authority, responsibility, that is the tasks which always had been seen as tasks of governance if not of government” (Drucker, 1993/2000: 447).

Posteriormente, reflejó en sus libros varios cambios sociales que se irían produciendo a partir de la Segunda Guerra Mundial. Entre ellos, la llegada de la sociedad de las organizaciones, del trabajo y del trabajador del conocimiento, la revolución de las pensiones, la llegada de las empresas del tercer sector u ONG’s, organizaciones no gubernamentales que se preocupan de tareas sociales que hasta ese momento estaban a cargo de los gobiernos. Drucker, afirma que el conjunto de las organizaciones que existen van definiendo y separando sus ofertas a la sociedad cambiando incluso el orden de responsabilidades en ella. Drucker entiende como ONG también los hospitales, las universidades, las iglesias tal como se son en EEUU y otras instituciones sociales que promueven la participación ciudadana y que asumen funciones antes reservadas a las instituciones “oficiales”: “Government commands; it tries to obtain compliance. Business supplies; it tries to get paid. The nonprofit institutions however are human-change agents. Their “product” is neither compliance nor a sale. It is a patient who leaves the hospital cured. It is a student who has learned something. It is a churchgoer whose life is being changed. In addition, as I learned, gradually these institutions discharge a second and equally important task in American society: they provide effective citizenship. In modern society direct citizenship is no longer possible. All we can do is vote and pay taxes. As volunteers in the nonprofit institutions we are again citizens. We again have an impact on social order, social

values, social behavior, social vision. We have created citizenship and community” (Drucker, 1993/2000: 447).

Otro tema que había encontrado estudiando las organizaciones (su estructura, su constitución su management, su función) es que la tendencia del momento era hacia la centralización, hacia una sociedad monolítica y un gobierno omnipotente: “It came out of it with the belief that there was no limit to government’s ability to tax and therefore to government ability to spend (...) And it came out with the conviction that government could do and in fact should do everything (...) for five decades we asked what should government do? Very few people, if any, asked what can government do (...) what are the limits of government’s effectiveness? (Drucker, 1993/2000: 448-449). Estas cuestiones para Drucker se convirtieron en centrales en su pensamiento a partir de 1959 y se manifestaron en sus reflexiones futuras en libros como *The Age of Discontinuity*, 1969 o *The Post-Capitalist Society*, 1992 entre otros.

Un tema que fue central en su discurrir, y que creó toda una escuela de pensamiento ajena a él, fue el del conocimiento como recurso económico y social, central en la emergencia de la sociedad del conocimiento que se estaba manifestando. Drucker entiende el conocimiento como un recurso nuevo: “[The word knowledge] I coined in the late 1950s. The characteristics of knowledge (...) the responsibilities of knowledge work, are themes discussed in my writing (...)” (Drucker, 1993/2000: 449). Por otro lado, hay temas recurrentes en sus libros que se mantuvieron a lo largo de sus estudios sobre la sociedad, los gobiernos y las organizaciones: “(...) the freedom, the dignity, the status of the person in modern society, the role and function of organization as instrument of human achievement, human growth and human fulfillment, and the need of the individual for both, society and community (Drucker, 1993/2000: 450).

A partir de aquí, Drucker explica cuál es el trabajo de un ecologista social: no es un futurólogo porque no cree en profecías. Drucker lo define como un identificador de los cambios que ya han ocurrido en la sociedad y que representan un desafío para la misma en el futuro inmediato: “(...) the work of the social ecologist is to identify the changes that have already happened. The important challenge in

society, economy, politics is to exploit the changes that have already occurred and to use them as opportunities” (Drucker, 1993/2000: 450). Su intento era sistematizar los cambios que ya se habían producido en la sociedad y que había que percibirlos y analizarlos por el impacto que podían llegar a tener en un futuro y que podían comportar, a la vez, un cambio significativo y una oportunidad para esa sociedad del futuro: “(...) these changes which had happened –and irreversibly so– but which had not yet had an impact, and were indeed not yet generally seen” (Ibídem).

Drucker cree que es un error considerarlo tanto un futurólogo como criticarlo por no ser un cuantificador. Esto último considera que antiguamente lo fue, porque comenzó escribiendo dos trabajos econométricos. Pero fracasó en sus predicciones y se convenció para no volver a hacerlas nunca más y, aunque enseñó estadística y ayudó a organizar el primer departamento de investigación en operaciones en la industria estadounidense, como la *General Electric* y la *Bell Telephone System*, no utilizó nunca más los métodos cuantitativos (Drucker, 1993/2000: 451). Además, no cree necesaria la cuantificación para un ecologista social ya que la considera un armazón exterior, un andamiaje que sólo sirve provisionalmente de apoyo: “But quantification is scaffolding rather than the building itself. And one removes the scaffolding when the building is finished” (Ibídem). Por otro lado, argumenta que siendo un ecologista social, no es necesario ser un cuantificador porque los temas de los que trata la ecología social no son cuantificables: “But the most important reason why I am not a quantifier is that in social and affairs, the event that matters cannot be quantified. It is the unique event that changes the statistical “universe” and with it what is “normal distribution” (Drucker, 1993/2000: 452). En este sentido, cree que los hechos que se convierten en estadísticamente relevantes dejan de ser presente y, mucho menos, futuro; sino que se convierten en pasado: “The unique event that changes the universe is an event “at the margin”. By the time it becomes statistically significant, it is no longer “future” it is indeed no longer even “present”. It is already “past” (Ibídem).

El problema, para Drucker, es que no se ha inventado un método para calcular los cambios cualitativos aunque Leibnitz lo intentara y también Keynes, 250 años más

tarde siguiendo sus pasos, aunque piensa que sin éxito: “To quantify social events that make a difference we would need a mathematics that was first called for by the seventeenth-century philosopher and mathematician Gottfried Leibnitz—the co-inventor of the calculus. He spoke of a “calculus of relevance” that is of a calculus of qualitative change. But nobody even responded to the challenger for 250 years until John Maynard Keynes in his first major work. *A Treatise on Probability* (1911) tried to develop the statistics of the unique event—totally without success as he himself later admitted. New mathematical theories now promise to define the probability of the unique event. But so far there is not even the slightest sign of a quantitative method to identify and to define the unique event, that is of a quantitative method to show changes in meaning (Drucker, 1993/2000: 452).

Mientras tanto, sugiere Drucker, se ha de trabajar con los métodos cuantitativos que existen porque la ecología social no es un método de adivinanzas o de intuiciones sino que es un método riguroso de observación y esto lo desarrolla en varios puntos en forma de preguntas retóricas que el propio ecologista social se tiene que hacer a sí mismo: “First of all, it means looking at society and community with the question: What changes have already happened that do not fit “what everybody knows”; what are the “paradigm changes” to use the now popular term?...Is there any evidence that this is a change and not a fad? Are there results of this changes? Does it make a difference, in other words? Finally, if this change is relevant and meaningful, what opportunities does it offer? (Drucker, 1993/2000: 453).

Lo que sugiere Drucker es que quien se dedique a este tipo de investigación se tiene que preguntar sobre todo por los cambios que han ocurrido en la sociedad que puedan ser significativos para crear un futuro diferente al esperado y que, a la vez, ofrezcan nuevas oportunidades a la sociedad. A él le pasó al observar los cambios que se produjeron en la oferta de conocimiento en la sociedad de post guerra, en EEUU. Se dio cuenta que esto significaría un cambio de una sociedad industrial a una del conocimiento, cosa que afectaría a la sociedad en su conjunto, incluso, globalmente.

Además de la investigación, un ecologista social debe tener como objetivo el impacto en la sociedad, no por medio de la simple acumulación de conocimiento sino de poner en práctica lo conocido para equilibrar novedad y cambio; conservación e innovación: "(...) he must aim at impact. His goal is not knowledge; it is right action. In that sense social ecology is a practice— as is medicine, or law, or for that matter the ecology of the physical universe. Its aim is to maintain the balance between continuity and conservation on the one hand, and change and innovation on the other. Its aim is to create a society in dynamic disequilibrium. Only such a society has stability and indeed has cohesion (Drucker, 1993/2000: 454). En este sentido, Drucker insiste en que los resultados deben ser claros y comprensibles por la sociedad.

Los intelectuales que dan los datos que obtienen de manera sólo comprensible por otros intelectuales practican el oscurantismo, algo inadmisibles para un ecologista social. Pone como ejemplo a Marx Weber que publicaba sus ideas en revistas e incluso en diarios: "I consider the obscurantism of today's intellectuals equally to be betrayal and treason. In large part they bear the blame for the debasement of culture, especially in the United States. The intellectuals themselves plead that the laity has lost receptivity to knowledge, to science, to discourse and to reason. But this is simply not true. Whenever a scholar deigns to write decent prose her or she immediately finds a wide audience. I myself am an example (...) The receptivity is there, and so being the need. What today passes for scholarship is nothing but arrogance. This arrogance is least justifiable for a social ecologist. His job is not to create knowledge. It is to create vision. He has to be an educator" (Drucker, 1993/2000: 455).

Asimismo, Drucker cree, que el ecologista social debe tener un respeto exquisito por el lenguaje, como pasaba en la Viena en que él había nacido. Drucker piensa que el lenguaje, tal como insistían los intelectuales de su país, era moralidad, integridad. La corrupción del lenguaje lleva a la corrupción tanto de la sociedad como del individuo. El haberse encontrado con Kierkegaard en su juventud, dice, le acabó de convencer de la santidad del lenguaje: "And Kierkegaard precede the sanctity of language. For Kierkegaard, language is aesthetics and aesthetics is morality. Long before George Orwell I therefore knew that the corruption of



language is the tool of the tyrant. It is both a sin and a crime” (Drucker, 1993/2000: 456). Además, considera que el lenguaje es la herramienta fundamental del ecologista social y en este sentido no se trata de escribir como grandes escritores sino de ser respetuoso y cuidadosos con el lenguaje: “For the social ecologist, language is however doubly important. For language is not “communication”. It is not just “message”. It is substance. It is the cement that holds humanity together. It creates community and communion. Thus I always thought that the social ecologist has a responsibility to language. Social ecologists need not be “great” writers; but they have to be respectful writers, caring writers” (Drucker, 1993/2000: 456).

En cuanto a la consideración que tiene del tema, define a la ecología social como una “disciplina” y no como una “ciencia” porque considera que es diferente a cualquier ciencia social: “It is different from any of the social sciences as the ecology of the physical universe is different from any of the physical sciences” (Ibídem). Considera que la ecología social esta basada en la mirada más que en el análisis, en la percepción; es lo que distinguiría la disciplina de la ciencia: “It is not only that it can not be reductionist. By definition it deals with configurations. They may not be greater than the sums of their parts. But they are fundamentally different. But also social ecology as a discipline deals with action. Knowledge is a tool to action rather than an end in itself” (Drucker, 2000 (1993): 456).

En resumen, Drucker entiende la empresa como una relación de seres humanos que se reúnen en ella para un fin común. La corporación ha pasado a ocupar el lugar de las antiguas villas donde las personas compartían sus vidas. La empresa ha pasado a ser el lugar donde el hombre se desarrolla y por ello, en visión de Drucker, espera poder realizarse, cumplir una función en la sociedad y, con ello, obtener un estatus que sea reconocido por su entorno, lograr sus objetivos y obtener la dignidad que le corresponde como ser humano. Si la empresa no entiende estas ambiciones del ser humano que contrata, falla en ofrecerle al hombre la justicia y la dignidad que se merece. Por esos, los líderes deben estar atentos y motivar al trabajador no sólo con incentivos económicos sino también de realización, de prestigio, de ascensor social, de consideración, etc.

El management debe ver al hombre no como un recurso, que lo es, sino al ser humano completo que hay detrás para poder valorarlo y situarlo como le corresponde dentro de la empresa.

La consideración de ecologista social que Drucker hace de sí mismo es un resumen de su ideología. También de lo que ha pretendido enseñar a través de los años al analizar cosas del presente pero cuya incidencia en la sociedad será en un futuro inmediato.

## 3. Responsabilidad social y ética empresarial

En este capítulo vamos a hacer un repaso histórico de cómo estaba la literatura antes, durante y después de la polémica sobre el *business ethics* que planteó Drucker al expresar su idea sobre la ética empresarial en un artículo que resultó muy polémico. Por otro lado, intentaremos identificar cuáles eran las bases intelectuales sobre las que se apoyó Peter Drucker y de las que parte todo su pensamiento posterior. Por último, haremos alusión al contexto académico y empresarial en el que Drucker expresa su idea sobre Responsabilidad Social Empresarial y Ética Empresarial que había escrito en diferentes libros.

### 3.1 Revisión bibliográfica sobre el *business ethics*

La preocupación teórica sobre el *business ethics* partió de EEUU que la concibió como disciplina a mediados de la década de 1970 y su pleno desarrollo a partir de la década de 1980 (Melé, 2014: 822). Sin embargo, De George expone que es desde finales del siglo XIX que comenzó la preocupación por la ética en los negocios (De George, 1987: 201) para luego desarrollarse prácticamente a lo largo de casi todo el siglo XX. Pero, ciertamente, es en la década de 1970 cuando comienza a fijarse el *business ethics* como disciplina y en 1980 como área de estudio. En ésta última década los autores ya comienzan a ser reconocidos y se editan publicaciones específicas sobre el tema (De George, 1987: 202-203).

Si hacemos un breve repaso histórico del tema, es en Europa que, a partir de la colonización de América, comienzan a plantearse temas del trato ético de los trabajadores sobre todo de las plantaciones y las minas en el nuevo mundo.

Algunas de estas preocupaciones quedaron reflejadas incluso en conocidos escritos de algunos sacerdotes dominicos enviados para evangelizar a los indios del nuevo continente. Por ejemplo, desde el comienzo de la colonización de América, Fray Bartolomé de las Casas (1474-1566), defendió a los indios de abusos colonialistas, sin embargo, no tuvo en consideración a los esclavos negros llevados por la fuerza a América. También Francisco de Vitoria<sup>63</sup> (1483-1546) que defendió los derechos humanos de los indios y fue de los primeros que escribió sobre economía moral de la Iglesia Católica. Pero fue durante la implantación de la primera sociedad industrial, en Europa, cuando se comenzaron a reflejar en numerosas novelas de la época, la crisis del trato al ser humano en el contexto laboral. Así, se comenzaron a tomar en consideración las duras condiciones de trabajo de los hombres, mujeres y niños en las primitivas fábricas y minas de la primera sociedad industrial que se desarrollaron durante el siglo XVIII pero especialmente en el XIX. Las quejas se centraban principalmente en las fábricas textiles de Inglaterra así como las minas de carbón de Manchester o Liverpool. Mucha de la literatura de la época victoriana describe estas condiciones sociales y laborales de la población trabajadora. Uno de los escritores destacados de las situaciones de miseria de los habitantes y de los trabajadores en Inglaterra fue Charles Dickens (1812-1870) cuya obra describe, gráficamente, las condiciones sociales y de trabajo, principalmente, en las grandes ciudades industriales inglesas de la época, durante el mayor esplendor de la Revolución Industrial británica.

### 3.1.1 Su visión sobre la industrialización y el impacto en la familia

El mismo Peter Drucker hace referencia a este impacto sobre todo en la familia como eje de la comunidad: "Outside the old industrial territory of the North Atlantic community, however, the most truly revolutionary effect of the industrial world revolution is its impact on the one institution on which all others are founded: the family" (Drucker, 1950/1993: 12). Drucker hace un largo razonamiento de las causas de las nefastas consecuencias de la emigración forzosa de los hombres, mujeres y niños del campo a la ciudad para internarlos, de manera separada, en

---

<sup>63</sup> Considerado el padre del Derecho Internacional Público

las enormes fábricas de algodón o en las minas de carbón: “All society, from the most primitive to the most highly developed, has been based on the coincidence of biological, psychological and productive unit of human life. The family, however much it may have its origin in the biological necessities of human survival, has been always been a necessary partnership biologically, psychologically and socially; and with but few exceptions, children have always been integrated as much into the social as into the psychological unit. Once out of their infancy, they were as much members of the productive unit as they were, by birth members of the emotional and ritual communion” (Drucker, 1950/1993: 12).

Pero toda esta unidad productiva, dice Drucker, desaparece abruptamente y desconsideradamente sobre todo durante la primera industrialización y ésta es una de las razones de la destrucción de la familia como unidad. Había un tremendo abuso en la obligatoriedad del trabajo infantil. También tuvo un fuerte impacto en la unidad familia el comienzo de la incorporación de la mujer al mundo laboral, que Drucker considera “dramática” porque separó a los hijos de su cuidado: “(...) the children are junior members of the unit, sharing in the life and the work of the family as apprentices, of at least as close observers. This coincidence of biological and psychological with socially productive unit disappears under industrialization. Industrialization divorces the family from society. The place of business moves away from the place of residence: the father goes to work in the plant or in the office, miles away from the home. Wife and children are no longer integrated into the productive work. They may, indeed, have their own jobs and go to work themselves; but even if they should work in the same plant or the same office as the man of the family, they do not work as a family unit” (Drucker, 1950/1993: 13).

También Drucker describe el porqué de la aberración del trabajo infantil durante la revolución industrial a pesar de que los niños, históricamente, siempre habían trabajado. La diferencia para él estaba en que antes lo hacían dentro del núcleo familiar, acompañando a sus padres en las labores del campo o al menos a su madre. En cambio, en la época industrial lo hacen solos, a veces con 5 años, trabajaban como adultos dentro en enormes naves fabriles o bajando a las minas: “The widespread child labor in the nineteenth-century English cotton industry has

always been considered the result of industrialization. Yet when children of five and six were employed in cotton mills to card or spin, they did not really do any work children of that age had not always done, including the children of the relatively well-to-do. The horror and degradation did not lie in the work's being given to children, worked, indeed, next to their mother. But they did not work as children within the family. They worked next to, but not with, their mothers; even though the mother sat next to them, there was no family left. They worked as stunted adults rather than as children (...) The important fact is that child labor in the industrial system is destructive and vicious, and that the employment of children in industry has to be forbidden (Drucker, 1950/1993: 13).

Drucker comenta los efectos negativos del empleo de la mujer en la industria. No por el hecho de trabajar, ya que reconoce que la mujer siempre lo había hecho. El problema nuevo era que el trabajo industrial que realizaba la mujer, tal como estaba concebido en aquel momento, significó la separación de la familia: "The man may appear to hold the power legally and ritually; but outside of very small ruling class relieved of the necessity to work for its living, the mother hold the power socially. Economically, man and wife are necessarily equals because the production is a joint effort. In an industrial society, however, the wife and mother is outside production, outside society (Drucker, 1950/1993: 14).

Drucker destaca la destrucción de la unidad familiar que en el fondo se consiguió con la revolución que significó la nueva sociedad industrial que lo cambió todo: "The family is still as necessary as ever as a biological, and especially as an emotional, unit. Its very divorce from society makes it even more essential emotionally, and leads to glorification of motherhood of children, of the family tie so extreme as to betray the increasing tension—especially as this emotional affirmation goes hand in hand with an increasing willingness to dissolve family ties in divorce. On the one hand, the family has become a luxury: children are no longer an economic asset but an economic liability. It is no accident that industrialization and a decline in the birth rate run parallel. At the same time, the emotional unit becomes increasingly precious. Disturbances of the emotional bond which in traditional societies are not much more than minor nuisances become

severe crises and the cause of “maladjustments”, “neuroses” or “complexes”, destructive alike of individual and of family life (Drucker, 1950/1993: 14).

### 3.1.2 Diferentes visiones sobre la industrialización y el impacto en el ser humano

Son estas condiciones de trabajo tan nefastas para el ser humano lo que generó la primera encíclica papal crítica con las condiciones de trabajo en la era industrial; la *Rerum Novarum* del Papa León XIII, de 1891 dedicada a los derechos de los trabajadores que nombra también Peter Drucker en su libro *The New Society* (Drucker, 1950/1993: 5): “Es difícil realmente determinar los derechos y deberes dentro de los cuales han de mantenerse los ricos y los proletarios, los que aportan el capital y los que ponen el trabajo. Es discusión peligrosa, porque de ella se sirven con frecuencia hombres turbulentos y astutos para torcer el juicio de la verdad y para incitar sediciosamente a las turbas (...) vemos claramente, cosa en que todos convienen que es urgente proveer de la manera oportuna al bien de las gentes de condición humilde, pues es mayoría la que se debate indecorosamente en una situación miserable y calamitosa, ya que, disueltos en el pasado los antiguos gremios de artesanos, sin ningún apoyo que viniera a llenar su vacío, desentendiéndose las instituciones públicas y las leyes de la religión de nuestros antepasados, el tiempo fue insensiblemente entregando a los obreros, aislados e indefensos, a la inhumanidad de los empresarios y a la desenfrenada codicia de los competidores. Hizo aumentar el mal la voraz usura, que, reiteradamente condenada por la autoridad de la Iglesia, es practicada, no obstante, por hombres codiciosos y avaros bajo una apariencia distinta. Añádase a esto que no sólo la contratación del trabajo, sino también las relaciones comerciales de toda índole, se hallan sometidas al poder de unos pocos, hasta el punto de que un número sumamente reducido de opulentos y adinerados ha impuesto poco menos que el yugo de la esclavitud a una muchedumbre infinita de proletarios” (Papa León XIII). También Drucker hace referencia a la siguiente encíclica sobre el mismo tema la *Quadragesimo Anno*<sup>64</sup> (Drucker, 1950/1993: 5)

que el Papa Pío XI publicó en 1931 al cumplirse 40 años de la edición de la encíclica de León XIII y que fue un comentario y actualización al siglo XX de la doctrina de la Iglesia sobre el tema de las condiciones de trabajo de los obreros en el siglo XIX.

Hubo otros textos católicos que se preocuparon por las condiciones éticas del trabajo en la era industrial desde la década de 1930 a la de 1950 como los de Johannes Messner (1891-1984) que escribió *Social Ethics: Natural Law in the Modern World* en 1949. También autores protestantes reflexionaron sobre las condiciones de trabajo obrero como el de Reinhold Niebuhr (1892-1971) que escribió sobre ética social y plasmó sus ideas en uno de sus tantos escritos como *Interpretation of Christian Ethics*, de 1935. La preocupación ética sobre las condiciones de trabajo, en este caso de la segunda revolución industrial, se incluyó también en varias cartas pastorales de los obispos estadounidenses (De George, 1987: 201-202).

Richard T. De George, en su artículo “The Status of Business Ethics: Past and Future” considera que a toda esta literatura se la debería tratar más como ética en los negocios igual que se escribía sobre ética en otros campos de la vida social y no como *business ethics* que, como disciplina, aún no existía. Afirma De Georges: “The history of ethics in business is a long one, going back to the beginning of business (...) The history of business ethics by contrast would be very brief (...) Nonetheless, in contrast to the few abortive attempts at developing business ethics in the past, business ethics has within the last decade emerged as an interdisciplinary field (De George, 1987: 201-202).

### 3.1.3 Los estudios del *business ethics* en el siglo XX

En la década de 1960 se habla de ética pero ya en un sentido de responsabilidad social escrita desde el interior de las empresas y desde el punto de vista de algunos de sus responsables. También, se incorporan algunas perspectivas de los trabajadores, los consumidores y resto de interesados en la empresa. Sin embargo, Domènec Melé considera como pionero del tema a Howard R. Bowen (1908-1989) que escribió, en 1953 *Social Responsibilities of the Businessman*.



Aunque reconoce que ya antes, desde el campo de la práctica, los empresarios entendieron sus obligaciones para con la sociedad: “La empresa debía crear riqueza siguiendo las directrices del mercado y cumplir leyes, pero tenía también una responsabilidad social derivada de su poder en la sociedad” (Melé, 2014: 820).

De todas maneras, casi todos los estudiosos coinciden en que no es hasta la década de 1970 que la disciplina del *business ethics* comienza a estudiarse como tal y a avanzarse lentamente en su investigación: “By the end of the 1970’s a number of major issues had emerged and enough work had been done for “business ethics” to have become a common expression” (De George, 1987: 203). El autor intenta diferenciar el *business ethics* de lo que era la ética en los negocios y dice que su investigación se ha hecho desde diversas perspectivas que pueden estar interrelacionadas pero que no se puede decir que el campo de estudios pertenezca a una sola de dichas perspectivas: “Business ethics is a field to the extent that it deals with a set of interrelated questions to be untangled and addressed within an overarching framework. The framework is not supplied by any ethical theory –Kantian, utilitarian, or theological– but by the systematic interdependence of the questions, which can be approached from various philosophical, theological, or other points of view. The theologian working in this field may be interested only in applications of religious ethics to business, professors of business may be interested only in developing cases of devising new managerial or organizational structures to preclude certain moral problems from arising, and philosophers may be interested only in theoretical questions of ethical foundations or in clarifying meanings. The field embraces all of these, while not being reducible to any of them (De George, 1987: 203-204).

Sin embargo, el mismo De George afirma que es recién a mediados de la década de 1980 que el campo de investigación realmente se consolida como un nueva especialidad, difícil y complicada de entender y de marcar pautas claras. Así, cree que la investigación del campo se puede dividir en tres niveles de análisis: “As a field of academic investigation its aim is theoretical, even though the product has a practical application. The field is defined by the interaction of ethics and business. From its largest perspective its object is the study of the morality and immorality as

well as the possible justification of economic systems. Its focus on the macro-level is the economic system of free enterprise (...) A second level of analysis (...) is the study of business within the free enterprise system, especially in the United States. Since corporations are the dominant feature of this system, they have attracted the most concern (...) The morality of individuals in economic and business interactions and transactions forms at the level of investigation, and one that was the major focus of earlier writers and preachers of ethics in business” (De George, 1987: 204).

### 3.2 Como entiende Peter Drucker la responsabilidad social y el *business ethics*

#### 3.2.1 La responsabilidad social de la empresa

No se va a afirmar que el discurso de Peter Drucker esté basado en la ética y la responsabilidad social. No lo está porque, como se ha dicho, la ética es algo que Drucker entiende como algo individual, consustancial al ser humano. Para él, no existe una ética para el management, otra para los empleados, otra para los políticos, otra para los estudiantes, para las mujeres, para los hombres, para los estadounidenses o para los europeos, para los blancos, para los negros, para los judíos, para los católicos, etc. La ética es sólo una, la que debe regir el comportamiento individual de cada hombre en cualquier circunstancia: “All authorities of the Western tradition—from the Old Testament prophets all the way to Spinoza in the 17th century, to Kant in the 18th century, Kierkegaard in the 19th century and, in this century, the Englishman F.H. Bradley<sup>65</sup> (Ethical Studies) or the American Edmond Cahn<sup>66</sup> (The Moral Decision)— are, however, in complete agreement on one point: There is only one ethics, one set of rules of morality, one code, that of individual behavior in which the same rules apply to everyone alike”

---

<sup>65</sup> F.H. Bradley (1846-1924) Rechazaba la filosofía moral utilitarista de Hume, Locke o Stuart Mills y siguió el movimiento del idealismo británico que tenía la influencia del idealismo alemán de Kant, Fichte, Schelling y Hegel. Una de sus características era distinguir la ambigüedad dentro del lenguaje, especialmente de las palabras individuales. Su postura moral fue conducida por su crítica a la idea del “yo” utilizada dentro de la corriente de la ética utilitarista. La primera edición del libro que nombra Drucker es de 1876 ([http://en.wikipedia.org/wiki/F. H. Bradley](http://en.wikipedia.org/wiki/F._H._Bradley)) consultada el 24/11/2014

<sup>66</sup> Eduard Cahn (1906-1964) Abogado y filósofo de la ley. En su filosofía Cahn trató con temas de la ética y la moral encontradas en la ley. El libro que nombra Drucker es de 1955 ([http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud\\_0002\\_0004\\_0\\_03823.html](http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud_0002_0004_0_03823.html)) consultada 24/11/2014

(Drucker, 1981: 19). Por lo tanto, si se aplica este pensamiento a la empresa, según la visión de Drucker ésta debería ser tan ética como lo son sus dirigentes. Pero esta visión, que parece muy simple, se transforma en difícil de entender porque Drucker no se ocupa de explicarla más extensamente. De hecho, dio origen a los ataques que recibió de los proponentes del *business ethics*, tema que desarrollaremos en el siguiente capítulo. Sin embargo, existe una contradicción en el postulado de Drucker. Siendo el jurista y politólogo, sabe que se habla de la ética política. De este campo no dice nada, aunque muchas veces se refiere a la política de los Estados o al pensamiento de juristas y pensadores políticos.

### 3.2.2 La relación de la responsabilidad de la empresa respecto a la sociedad

La corporación que busca su desarrollo económico, según Drucker, también depende del progreso económico y social de la comunidad donde la empresa se instala. Como tal, sus acciones tienen un impacto decisivo en la esfera social de dicha comunidad (Drucker, 1955/2007: 335-337). La empresa, dice, es la creadora y productora de riqueza que luego repercute en la riqueza del conjunto de la sociedad. Esta capacidad, le otorga a la empresa no sólo una responsabilidad social sino que, añadida a ella, también la autoridad y el poder que tal ejercicio conlleva. La responsabilidad, no se puede ejercer si no se tiene la autoridad tanto de ser reconocido como de tomar decisiones y el poder no se tiene, si no se le ha concedido a la vez autoridad para actuar y esta autoridad estaría vacía de contenido o sería peligrosa si no se actúa con responsabilidad. Es el círculo virtuoso que los juristas y especialistas en ciencias políticas han argüido a lo largo del tiempo respecto al desarrollo e implementación de la responsabilidad-autoridad-poder, por ejemplo, en el estado-nación (Olives, 2006: 393-396).

En este sentido, argumenta Drucker, la corporación o empresa ejerce un poder otorgado por la sociedad como nunca antes ha ejercido ninguna otra entidad privada. Por otro lado, la autoridad que le ha sido otorgada por la sociedad a la

empresa ésta la deposita en manos de sus managers. Es un poder que se corresponde con las necesidades de las empresas pero que no se había otorgado, anteriormente, a ninguna otra entidad privada. Sin embargo, alega Drucker, sin ambas concesiones la sociedad industrial, como se conoce no existiría: “Hence society has been forced to grant to the enterprise what it has always been not reluctant to grant, that is, first a charter of perpetuity, if no of theoretical immortality, to the ‘legal person’, and second a degree of authority to the managers which corresponds to the needs of the enterprise (Drucker, 1955/2007: 332).

Este depósito de confianza, de poder y de autoridad que la sociedad ha otorgado a la empresa comporta tanto a ésta como a su management, una responsabilidad que supera la responsabilidad clásica que se otorgaba a la propiedad privada, aunque Drucker no aclara cuál es. En esta línea, es diferente a la creencia que la responsabilidad que, basada en el propio interés del propietario individual, conduciría al bien público o que el bien público y el propio interés del propietario individual no están relacionados. Por el contrario, la actuación del manager actual está íntimamente relacionada con la responsabilidad pública: “(...) it requires of the manager that he assume responsibility for the public good, that he subordinate his actions to an ethical standard of conduct, and that he restrain his self-interest and his authority wherever their exercise would infringe upon the common weal and upon the freedom of the individual” (Drucker, 1955/2007: 332).

### 3.3 La forma legal de la corporación

Drucker estudia la corporación en su libro *The Future of Industrial Man* pero sólo en teoría ya que, hasta ese momento, no había estudiado en profundidad, el funcionamiento interno de ninguna corporación. En este análisis, define la corporación como un ente con una forma legal determinada: “The enactment of the modern corporate laws<sup>67</sup> between 1830 and 1870 was the final triumph of the mercantile society. These laws allowed any property owner to create a

---

<sup>67</sup> No se sabe a que leyes se refiere aquí, si a las estadounidenses, a las europeas (que conoce por razón de estudio) o a la sociedad mercantil europea o estadounidense

corporation. That a collective entity such as the corporation could be created by the free contract of individual property holders without need of any further political sanction, recognized property as an original and sovereign right. The free incorporation of the nineteenth century was the climax of the development of the bourgeois society that began with Locke's *Second Treatise on Government*" (Drucker, 1942/1995: 62). En relación a la sociedad donde se asienta, fuera ésta mercantil o industrial y, principalmente, entendiéndola desde el punto de vista no sólo legal sino también político Drucker dice: "The modern corporation is thus a political institution; its purpose is the creation of legitimate power in the industrial sphere" (Drucker, 1942/1995: 62).

En su idea, destaca la función social de la corporación en su responsabilidad respecto a las personas de la comunidad donde se instala, sean estos los empleados, por marcar los salarios; los proveedores, por imponerles su posibilidad de compra; el público en general por proveerles de productos y servicios a un precio marcado por ella misma. "The corporation has replaced the manor and the market as the basic institution in and through which the material reality is organized socially" (Drucker, 1942/1995: 60). La corporación puede llegar a alcanzar un poder dice Drucker, mayor que el de muchos políticos: "Very few institutions in history have been as successful as the corporation. It is hardly necessary to point out the tremendous political and social power of corporation management. Before the introduction of the present war economy the executive of a big corporation in any of the industrial countries had more power over the lives and livelihood of a greater number of people than most of the political authorities proper" (Drucker, 1942/1995: 63). Muchos años después, en su gran y primer libro sobre management *The Practice of Management*, Drucker insiste en la misma idea: "This in turn implies that the people who are entrusted with the direction of this permanent concentration of resources—the managers— have power over people, that their decisions have great impact upon society, and that they have to make decisions that shape the economy, the society and the lives of individuals within it for a long time to come" (Drucker, 1955/2007 (1955): 332).

Se destaca, en este sentido, que si bien en sus primeros escritos hablaba de la corporación como un todo, a partir de su estudio de la *General Motors* ya

distingue las diferentes instancias que dirigen la empresa. Pero regresando a su primitiva afirmación de la corporación como un todo, Drucker desmiente que la corporación sea una “conspiración” para crear privilegios y monopolios como afirmaban muchos reformadores y “populistas” estadounidenses. Alega que, si bien es cierto que las primeras grandes corporaciones de los primeros siglos del descubrimiento de nuevos mundos, habían nacido de monopolios como privilegios concedido por los reyes a los descubridores: “Thus the first great corporations, the *Dutch and British East India Companies, The Hudson’s Bay Company or the Massachusetts Bay Company*, were expressly chartered to exercise royal authority; they had their foundation in a direct delegation of sovereign power” (Drucker, 1942/1995: 60-61). Sin embargo, las modernas corporaciones nacen de la delegación de poder de los componentes de la asociación, es decir, que se parecen a los antiguos monopolios sólo en su forma legal (Drucker, 1942/1995: 61) de allí la similitud.

### 3.4 La constatación de la idea de responsabilidad de la empresa en Drucker

Como hemos afirmado en el párrafo anterior, cuando Drucker comprendió lo que era una corporación fue cuando estudió el funcionamiento de la *General Motors*. Allí pudo comprobar que su idea de responsabilidad respecto a la comunidad donde se asienta la fábrica, y respecto a la sociedad en general, era muy grande por el gran impacto social y económico que tenía la empresa en dicha sociedad (Drucker, 1946/1995: xvii).

En la conclusión de su libro *The Practice of Management* desarrolla concretamente el tema de la responsabilidad del management (Drucker, 1955/2007: 331-340). Se centra principalmente en el impacto que las decisiones del management tienen sobre la sociedad en su conjunto (Drucker, 1955/2007: 335-337), pero reconoce que la empresa existe por sí misma, (Drucker, 1955/2007: 331), tiene sus propios propósitos, su propia estructura y está determinada por su deseo de supervivencia (Drucker, 1946/1993: 13) a pesar de la relación que obligadamente tiene con el exterior.

Dicho exterior se conforma de numerosos interesados en la empresa. Los clientes y el mercado, los sindicatos, las fuerzas tecnológicas y económicas, las autoridades gubernamentales, etc., que funcionan en la sociedad y es con quien la corporación debe mantener relaciones: “But these relations have been viewed somewhat like the relationship between a ship and the sea (...) which has to be crossed, but which is yet alien and distinct, the environment rather than the home of the ship” (Drucker, 1955/2007: 331). Sin embargo, la empresa juega un papel mucho más preponderante en la sociedad. Drucker trata a la corporación como un ‘órgano’ de la sociedad y es, en este sentido, que su management tiene una responsabilidad mucho mayor respecto a ella. “But society is not just the environment of the enterprise. Even the most private of private enterprises is an organ of society and serves a social function” (Drucker, 1955/2007: 331).

Drucker piensa que, lo que la sociedad le concede a la empresa industrial, es una concentración de poder económico que no había concedido a ninguna institución anterior. Sin esta concentración de poder, ni la empresa ni la sociedad industrial desarrollada podrían existir. Las nuevas empresas, sobre todo las grandes corporaciones, concentran en su interior, recursos no sólo económicos y materiales sino también humanos<sup>68</sup> lo que les permite ser todo lo productivas que necesitan para poder competir en el mercado: “(...) the resources have to be brought together into an organization –both material objects and human beings (...) [both of it resources] have to be concentrated in large aggregations– though there is of course a question how large they have to be for best economic (...) and social performance (Drucker, 1955/2007: 331-332). Así, la sociedad se ha visto obligada a revestir a la empresa de un poder que le permita ser considerada ‘persona legal’, con un derecho a una existencia perpetua, por un lado, y a cubrir a sus managers de un grado de autoridad directamente relacionado con las necesidades de la empresa.

Si Drucker destaca este pasaje legalista es porque en su libro *The Future of Industrial Man* había alegado que el management no tenía legitimidad en la empresa moderna, como sí la había tenido en la empresa antigua, por el poder

---

<sup>68</sup> Vamos a aclarar en el capítulo III la idea de “recurso humano” que tiene Drucker

otorgado por los derechos de propiedad individual: “Power resides in the legitimate government—in the case of the corporation in the duly constituted management. Management has legitimate power because it is derived from individual property rights. And its power remains legitimate as long as it is based upon individual property rights” (Drucker, 1942/1995: 63).

### 3.4.1 Legitimidad vs. ilegitimidad como paradoja legal del management

Así, la paradoja legal que Drucker destaca es que, en la corporación o empresa moderna, la autoridad del management ya no derivaba de nadie, sobre todo, porque el accionista había renunciado a ejercer su derecho de autoridad legal. Es cuando, tomando en cuenta este punto de vista jurídico que, para Drucker, el management ejerce un poder no legítimo: “The stockholder in the modern corporation is neither willing nor able to exercise his legal sovereignty. In the great majority of cases he never casts his vote but signs a proxy made out beforehand to and by the management” (Drucker, 1942/1995: 64). Esta afirmación se asienta en la idea que, a pesar de las leyes promulgadas para defender los derechos del accionista, éstos se niegan a ejercerlo: “It is not true, as has often been asserted by reformers, that the stockholder has been deprived of his political rights of control and decision by a management lusting for power. The opposite is correct. The stockholder has thrust away these rights. He has abdicated, and he cannot be induced to reassume his rights. For to him they are nothing but burdens; they are entirely contrary to his purpose in becoming a stock owner” (Drucker, 1942/1995: 64-65).

Esta idea es una respuesta a lo expuesto por Berle and Means<sup>69</sup> en los años treinta alegando que los accionistas habían sido desposeídos de sus derechos de propiedad cuando, desde el punto de vista de Drucker, es todo lo contrario. Es decir, desde el punto de vista legal, para Drucker, el management de la empresa moderna, no ejerce un poder legítimo, no por su propia decisión sino por la decisión de los accionistas de renunciar a sus derechos de propiedad individual. Estos derechos, son los que concedían poder legítimo y que, en un principio,

---

<sup>69</sup> libro del que hemos hablado en el capítulo anterior



transferían al management: “It is in no way based upon a fundamental principle accepted by society as a legitimate basis of social and political power (...) there is no other fundamental principle to take the place of individual property rights as a legitimate basis for the power which management actually wields” (Drucker, 1942/1995: 75-76).

De todas maneras, Drucker aclara que con esta teoría no pretende atacar al management al que considera eficiente y honesto, que no han usurpado el poder que ejerce si no fuera porque los accionistas han renunciado a él. Pero considera que la sociedad industrial no ha encontrado una respuesta legal al ejercicio del poder del management: “(...) Machiavelli earned most of the opprobrium which has been heaped upon him. At a time when there was no legitimate rule and no legitimate basis for power (...) The answer to Machiavelli is not honest and enlightened despots, but legitimate rulers. The answer to the illegitimacy of present-day managerial rule is no to “turn the rascals out” –there are not many anyhow—but to make the ruling power in the industrial system a legitimate power. Unless and until this is done, the industrial system will have no legitimate power” (Drucker, 1942/1995: 77). Esta disquisición como otras que hace Drucker están basadas en su visión jurídica de la empresa y como hemos ido viendo estas mirada la traslada del estado a la empresa tal como si esta tuviera las mismas responsabilidades.

### 3.5 La responsabilidad del management como fuente de su comportamiento ético

Cuando la empresa contrata a su management le debe enseñar altura de miras, entre otras cosas, en relación a la sociedad y esto sólo lo puede hacer a través de la visión y el sentido de misión que desarrolle la responsabilidad pública de la empresa y su management (Drucker, 1955/2007: 332). La responsabilidad pública del management fija su propio éxito y su propio estatus y el hecho de pensar y tener que actuar con dicha responsabilidad es lo que conforma, en visión de Drucker, su comportamiento y su ética: “The public responsibility of management

in our society must therefore underlie all its behavior. Basically it furnishes the ethics of management” (Drucker, 1955/2007: 333).

Pero a la vez, la empresa ha de hacer comprender al management la misión que tiene respecto a la asunción de las responsabilidades públicas. Debe también tener en cuenta el carácter social y público de la empresa, las leyes y las políticas que fijan las acciones y las actividades que la empresa debe asumir partiendo de las formas de organización que le permite la legalidad. Drucker describe las funciones que crean las responsabilidades con impacto público de la empresa que también el management debe asumir: “[the law and the policy] They prescribe marketing, pricing, patent and labour policies; control the ability of the enterprise to obtain capital and its price; decide whether private enterprise is to remain private and autonomous and to be governed by managements of its own choosing” (Drucker, 1955/2007: 333).

Para asegurar la supervivencia de la empresa, además de la responsabilidad pública, el management debe contraer otras responsabilidades. Entre ellas, la contratación de gente joven, los mejores preparados y los más capaces. Si recordamos el capítulo II, esto es una cierta contradicción con lo que el mismo Drucker afirma cuando estudió la *General Motors*. En aquella ocasión decía que no sólo se debían contratar a trabajadores con título sino promocionar internamente trabajadores que habían ingresado en la empresa como aprendices. Lo que sí entendemos, en el caso que aquí nos ocupa, es que Drucker se refiere a managers que ingresan teniendo mando y no a trabajadores de la línea de montaje.

Es por eso, que, en este sentido, Drucker afirma que la empresa debe tener presente que a este tipo de jóvenes preparados y capaces, no se les atrae sólo con un buen sueldo o la promesa del desarrollo de una buena carrera profesional sino que es importante “darles una visión y un sentido de misión” de la empresa: “The enterprise must be able to give such men a vision and a sense of mission. It must be able to satisfy their desire for a meaningful contribution to their community and society. It must in other words embrace public responsibility of a high order to

live up to the demands the manager of tomorrow must make on himself” (Drucker, 1955/2007: 332).

### 3.6 Drucker y la responsabilidad social

En esta investigación hemos constatado que Peter Drucker comenzó a escribir sobre responsabilidad social en su primer libro sobre management, *The Practice of Management*, de 1955, mucho antes de la explosión del campo de estudio que De George, y la mayoría de estudiosos, sitúan a partir de 1970-80. Como conclusión de su libro, Drucker denomina el último capítulo del mismo “The responsibilities of Management” (Drucker, 1955: 331-340). Sea porque había leído y percibido la inquietud que el tema despertaba en la sociedad o sea por su propia inquietud moral y ética y su gran intuición para los temas de preocupación social, Drucker desarrolla su postura sobre la responsabilidad del management a mediados de los años cincuenta. Cuando redacta ese libro, Drucker ya había estudiado la empresa por dentro y la función del management en ella. A partir de este conocimiento, Drucker desarrolla su postura sobre las responsabilidades del management, respecto a la empresa misma, a sus clientes, a sus empleados, a sus accionistas y a la sociedad en general. Como hemos constatado en el capítulo II, ya en 1940, el autor había escrito sobre la mala situación de los trabajadores a partir de la revolución industrial, lo que demuestra que Drucker siempre estuvo interesado por las cuestiones éticas y morales de la industria. Además, ha sido muy claro respecto a la responsabilidad que como tal tienen las empresas en relación a todos los seres humanos que interactúan directa o indirectamente con ella.

#### 3.6.1 Dignidad y justicia en relación con la función y el estatus social

Drucker cree que la sociedad industrial, como heredera de la sociedad mercantil, en cierta manera, niega el significado y el logro a aquellos que no pueden avanzar, es decir, a la mayoría de la población. Denuncia una especie de “selección” de los más aptos, negando el sentido de justicia, que para él es igual a alcanzar dignidad a través de la “función” que se desarrolla en la sociedad, es

decir, del trabajo. La selección se produce al ritmo de los más capaces, por lo que, los que no pueden avanzar a esa velocidad quedan descartados.

Para Drucker, la buena sociedad es aquella que da tanto “justicia (en el sentido de función) como estatus”. Es por eso que, la sociedad de mercado, heredera del calvinismo y antecesora de la sociedad industrial, se desentendió de la gran mayoría de la población que, al no ser apta, no sería elegida para salvarse en sentido espiritual. Así, para Drucker, la filosofía de la sociedad de mercado, de allí que la rechace, sólo tiene sentido, si los desfavorecidos son vistos como “rechazados por Dios” y se acepta que el fracaso sólo es culpa de la persona: “(...) In order to establish justice it denied meaning and fulfillment to those who cannot advance—that is to the majority—instead of realizing that the good society must give both justice and status. In its refusal to concern itself with the unsuccessful majority, the market society was a true child of Calvinism with its refusal to concern itself with the great majority that is not elected to be saved. Following Herbert Spencer, this belief is now expressed usually in the language of Darwinian “survival of the fittest” rather than in theological terms. But this does not alter the fact that the philosophy of the market society only makes sense if the unsuccessful are seen as “rejected by the Lord” which whom that have pity would be sinful as questioning the decision of the Lord. We can only deny social status and function to the economically unsuccessful if we are convinced that lack of economic success is (a) always a man’s own fault, and (b) a reliable indication of his worthlessness as a human personality and as a citizen (...) (Drucker, 1946/1993: 151-152).

La conclusión para Drucker es que si no se resuelve el problema de dar estatus y función social e igualdad de oportunidades a todos, se está dando la sensación que la destrucción de la sociedad del Antiguo Régimen para construir la sociedad de mercado, fue en vano. En este sentido, cree, que es la corporación la institución llamada a cumplir la misión de dar estatus y función social a sus trabajadores, es decir dignidad y justicia: “We (...) are not prepared to regard economic success as conclusive evidence of man’s worth, or we are not prepared to cast the worthless, that is, the unsuccessful, into outer darkness. We therefore thane today the problem of giving social status and function to the masses without

at the same time giving up the equality of opportunity for the sake of which the eighteenth and nineteenth centuries destroyed the politically-determined status of the ancient regime. It is perhaps the biggest job of the modern corporation as the representative institution of industrial society to find a synthesis between justice and dignity, between equality of opportunities and social status and function” (Drucker, 1946/1993: 152-153).

Toda esta reflexión, muestra y demuestra que desde el principio de su investigación sobre el management, e incluso antes, Peter Drucker tenía una gran preocupación por el hombre, su dignidad y su posición en la sociedad industrial en su conjunto pero, sobre todo, dentro de la nueva institución industrial representativa, la corporación. A partir de allí, manifestó su idea sobre la ética y la responsabilidad social empresarial que plasmó en sus dos libros más representativos sobre management, *The Practice of Management*, de 1955 y *Management. Task, Responsibilities and Practices*, de 1974. En este último, es donde también dedica un capítulo entero a la responsabilidad social que incluye la ética de la responsabilidad entre otros temas. El capítulo se denomina “The Ethics of Responsibility” el cual, como muchos trabajos de Drucker, fue publicado por separado en *Modern Office Procedures*<sup>70</sup>, en 1979, dividido en una serie de 6 temas.

### 3.6.2 El sentido de la responsabilidad de la empresa y su relación con el bien común

Drucker insiste, que la consideración de responsabilidad pública no debería comenzar, como se hacía, por preguntarse si el management es el grupo líder de la sociedad. Por el contrario, la pregunta debería ser: cuál es la responsabilidad del management hacia la empresa primero y luego hacia la sociedad. También considera que, así como la empresa es un órgano de la sociedad, el management es un órgano de la empresa; entiende, por lo tanto, que sin él, la empresa no puede sobrevivir. Retomando su visión jurídica, expone que el management es el

---

<sup>70</sup> En este caso sólo hemos conseguido la parte de la serie que se publicó en esta revista referenciada, la dedicada a *La ética de la responsabilidad* que es la última parte del capítulo del libro mencionado

fideicomiso específico de la empresa. Para él, todo se levanta alrededor de esta idea: “The first responsibility which management owes to the enterprise in respect to public opinion, policy and law is to consider such demands made by society on the enterprise as may affect attainment of its business objectives” (Drucker, 1955/2007: 333). Sin aclarar específicamente cuáles son estas demandas, revela cuál es el trabajo del management: “It is management’s job to find a way to convert these demands from threats to, or restrictions on, the enterprise’s freedom of action into opportunities for sound growth, or at least to satisfy them with the least damage to the enterprise” (Drucker, 1955/2007: 333). Sin embargo, no es en la conclusión donde Drucker explica a qué se refiere con el concepto de responsabilidad pública, sino en capítulos intermedios.

### 3.6.3 Responsabilidad pública

Como muchos otros conceptos, Drucker no define a qué se refiere con el concepto de responsabilidad pública. Sin embargo, lo destaca de manera relevante en la conclusión de su libro *The Practice of Management* cuando hace mención a la responsabilidad social de la empresa y del management. En el capítulo siete de ese libro, Drucker estudia los objetivos de un negocio. Piensa que muchos managers se preocupan por encontrar el objetivo correcto, cosa que para él es un error que sólo puede producir daño a la empresa. Poner el foco en uno sólo de los muchos objetivos que tiene la empresa, como por ejemplo, los beneficios, es llevar a la compañía al fracaso porque se descuidan el resto de propósitos que la empresa tiene. Así, Drucker piensa que todos los objetivos se necesitan para obtener la rentabilidad que permita a la empresa sobrevivir: “To emphasize only profit, for instance, misdirects managers to the point where they may endanger the survival of the business. To obtain profit today they tend to undermine the future (...) Above all, they shy away from any capital expenditure that may increase the invested-capital base against which profits are measured; and the result is dangerous obsolescence of equipment. In other words, they are directed into the worst practices of management” (Drucker, 1955/2007: 54).

Dirigir un negocio, insiste Drucker, es equilibrar una variedad de necesidades y fines y no buscar un sólo propósito que destaque sobre los demás, que resuelva,

mágicamente, todos los problemas de la empresa: “This requires judgment. The search for the one objective is essentially a search for a magic formula that will make judgment unnecessary (...) what can be done is to make judgment possible by narrowing its range and the available alternatives, giving it clear focus, a sound foundation in facts and reliable measurements of the effects and validity of actions and decisions. And this by its very nature of business enterprise, requires multiples objectives” (Drucker, 1955/2007: 54). Por ende, afirma, los objetivos están en todas las áreas claves de la empresa. Áreas que, influidas por las buenas o malas decisiones del management, afectan la supervivencia y la prosperidad de la empresa.

En efecto, las áreas claves en las que hay que fijar objetivos de desempeño y de resultados a las que Drucker se refiere, son ocho en total. A cinco las define como tangibles y tres como intangibles. Esta distinción, asegura, permite que el management entienda y defina fácilmente las áreas tangibles. Drucker describe los objetivos tangibles: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros y rentabilidad. Pero cuando se trata de los objetivos intangibles, Drucker cree que para el manager son fines no sólo difíciles de comprender sino también de aceptar, sobre todo, por la parte financiera de la empresa. Los objetivos, fines o propósitos intangibles son: actuación y desarrollo del manager, actuación y actitud del trabajador y responsabilidad pública. De los ocho objetivos mencionados, vamos a utilizar para esta investigación, sólo, los objetivos intangibles porque, según Drucker, son los objetivos que engloban la “responsabilidad pública” y es donde centra su teoría sobre la responsabilidad de la empresa.

En la década de 1950, considerar áreas de la empresa que eran intangibles, según Drucker, no se entendía. Por ende eran rechazadas, sobre todo, por los economistas y contables de la empresa. En cambio Peter Drucker consideraba que ignorar las áreas intangibles, producía al final la pérdida del negocio: “They belong in the most purely formal economic theory of the business enterprise (...) That they look so different from anything the economist –especially the modern economic analyst– is wont to deal with, that they do not readily submit to quantification and mathematical treatment, is the economist’s bad luck; but it is no

argument against their consideration. The very reason for which economist and accountant consider these areas impractical –that they deal with principles and values rather than solely with dollars and cents– makes them central to the management of the enterprise, as tangible, as practical– and indeed as measurable– as dollars and cents” (Drucker, 1955/2007: 55-56).

Si recordamos cuando Drucker se define como ecologista social, tema que hemos explicado anteriormente, recuerda que sus análisis habían sido criticados por faltarles estadísticas. Una de las razones, además de las descritas en ese punto, es porque, tal como afirma Drucker en el párrafo anterior, lo que a él le preocupa son los principios y los valores que no son cuantificables. Para Drucker, sobre eso tratan los intangibles de las empresas.

En este sentido, nos volvemos a topa con el humanismo empresarial de Drucker. La razón para que tenga en cuenta tanto los objetivos tangibles como los intangibles es la consideración de que la empresa trata de seres humanos. No tenerlos en cuenta es crear problemas laborales, pérdida de productividad de los trabajadores y una muestra de mediocridad por parte del management: “For the enterprise is a community of human beings. Its performance is the performance of human beings. And a human community must be founded on common beliefs, must symbolized its cohesion in common principles. Otherwise it becomes paralyzed, unable to act, unable to demand and to obtain effort and performance from its members. If such considerations are intangible, it is management’s job to make them tangible by its deeds (...) managers who are being conditions to ‘look out for themselves’ instead of for the common good of the enterprise, managers who became mean, narrow and blind for lack of challenge, leadership and vision” (Drucker, 1955/2007: 56).

Respecto estrictamente a la responsabilidad pública Drucker dice que, es el mismo manager que debe fijar cuáles deben ser estos objetivos específicos yendo más allá de su mundo cotidiano, lo que le llevaría a adentrarse en el camino de la responsabilidad social: “(...) objectives in this area, while extremely tangible, have to be set according to the social and political conditions which affect each individual enterprise and are affect by it, and on the basis of the beliefs of each



management. It is this that makes the area so important; for in it managers go beyond the confines of their own little world and participate responsibly in society (...) to strive to make whatever is productive for our society, whatever strengthens it and advances its prosperity, a source of strength, property and profit for the enterprise” (Drucker, 1955/2007: 71).

#### 3.6.4 La responsabilidad del management

Drucker afirma que la responsabilidad del management de la empresa industrial moderna es muy diferente a la responsabilidad que tenía el propietario único. La mayoría de las empresas modernas de la sociedad industrial de la post Segunda Guerra Mundial tenía una duración en cuanto a producción y a decisiones de negocio, superior a la vida activa de su personal, es decir, las distingue su larga supervivencia. Además, los recursos tanto humanos como materiales que se congregan en una empresa de este tipo deben tener un desempeño alto para llegar a ser productivos. Incluso, tales recursos se concentran en grandes conglomerados para conseguir un mejor desarrollo económico y social: “This in turn implies (...) [that] –the managers– have power over people, that their decisions have great impact upon society, and that they have to make decisions that shape the economy, the society and the lives of individuals within it for a long time to come”. (Drucker, 1955/2007: 332).

#### 3.6.5 Demandas de la sociedad

Afirma Drucker que existen ciertas demandas que la sociedad hace a la empresa que si no se gestionan adecuadamente pueden suponer un peligro, una amenaza o un obstáculo para la acción libre de la empresa. En este sentido, el management debe intentar convertir dichas amenazas en oportunidades: “Its management’s job to find a way to convert these demands from threats to, or restrictions on, the enterprise’s freedom of action into opportunities for sound growth, or at least to satisfy them with the least damage to the enterprise” (Drucker, 1955/2007: 333). Drucker pone una serie de ejemplos para demostrar a qué se refiere. Los planes de pensiones, por ejemplo. La empresa no debería

esperar a que sea una demanda pública sino que debe considerarlo parte de los beneficios que la empresa ofrece a sus empleados: “(...) the changing age structure of the American population, coupled with the steady drop in the purchasing power of the dollar, would produce an irresistible demand on business to do something for old employees” (Drucker, 1955/2007: 333).

Es decir, había un cambio en la pirámide poblacional en EEUU después de la Segunda Guerra Mundial, como en este momento la hay en Europa o en Japón. Esto condujo a que hubiera muchos trabajadores en edad de jubilación a los que ciertas empresas no habían cubierto con planes de pensiones apropiados. Para Drucker, esto creaba dos problemas, por un lado, el tapón que significaba para la gente joven el que gente mayor continuara trabajando y, por otro, que no había suficientes jóvenes trabajando para cubrir la jubilación de los mayores. El plan que propone Drucker es permitir que continúen trabajando las personas que quisieran y estuvieran en condiciones de hacerlo y crear planes de jubilación con suficiente antelación para que el mayor que quisiera, o no estuviera en condiciones, pudiera jubilarse en condiciones dignas: “Having rails to think through the problem, management will almost certainly find themselves faced with compulsory employment programmes for older people –imposed by unions or by government– which will mean additional cost and new restrictions” (Drucker, 1955/2007: 334). En ambos caso sería más gravoso para la empresa que si tomaba la iniciativa, como es obligación del management.

Otra demanda de la sociedad que si no se cubre con suficiente presteza puede crear problemas a la empresa es que ésta debía proporcionar a sus empleados una estabilidad no sólo en los ingresos sino también en el empleo. No sólo como demanda social sino como demanda psicológica de un pueblo que pasó por una gran depresión y le costaba aceptar el volver a pasar un sufrimiento como el desempleo de aquella época.

Otro motivo de adelantarse a las demandas sociales es la idea que se había establecido en el inconsciente colectivo estadounidense de que el trabajador había pasado a engrosar la clase media; la viva imagen del sueño en el progreso de una sociedad avanzada económica y socialmente. La empresa debe cumplir

con esta ambición social y el trabajo del management es realizar este deseo y a la vez, mejorar y reforzar la productividad de la empresa mediante buenos salarios y promesas de empleo fijo: “That this demands expresses not only the need of the worker for income security but the need of our society symbolize the worker’s middle-class status” (Drucker, 1955/2007: 334).

También, Drucker aconsejaba asegurarse de que las decisiones y acciones de la empresa en el presente no amenazara la opinión, demandas y políticas que la sociedad exigiría a la empresa en el futuro. Drucker se refería con ello a que, la dispersión geográfica de la producción que muchas empresas hacían en momentos de expansión económica, no se convirtieran en un lastre ante una posible crisis económica futura. En tal caso, la empresa se sentiría obligada a escoger en qué destino cerrar las fábricas inauguradas alegremente en momentos de esplendor, con la consecuencia de un gran perjuicio social para el entorno inmediato, y en cuál mantenerlas abiertas: “During the last years many companies have dispersed their plants geographically. In doing so many of them have simply built, in a new location, a replica of the original plant, turning out the same product for the same market. In many cases both the old and the duplicate plants are the main source of employment in their respective communities. In depression this can only lead to series public reaction. For management will then be forced to decide which of these plants to close down and which to keep open” (Drucker, 1955/2007: 334).

En este sentido, Drucker aconseja pensar mucho si conviene abrir nuevas fábricas en diferentes lugares para producir el mismo producto haciendo que la compañía compita contra sí misma en el mismo mercado. El hecho de tener que cerrar una fábrica puede llevar a una reacción de la opinión pública muy negativa para la empresa: “It may therefore be a vital management responsibility to organize new plants so that they have their own market and their own product rather than only be separated geographically. Otherwise expansion will lead to a clash between management and the community, between the requirements of the business and the public policy (Drucker, 1955/2007: 335).

También es un peligro para la imagen de la empresa la sola contratación de graduados universitarios impidiendo el ascensor social para puestos de

management entre los trabajadores más preparados de dentro de la misma empresa. Aquí Drucker vuelve con la contradicción. Primero decía que se debía promocionar gente de la misma empresa a ocupar cargos superiores (Drucker, 1946). Después, que se debía contratar a los más capaces y los más preparados surgidos de las escuelas e institutos y este caso vuelve a insistir en la contratación en el interior de la empresa (Drucker, 1955). Pero en este caso, Drucker se refiere a las reacciones negativas que puede provocar la política de no contratar a gente mayor o a discapacitados. Estas reacciones negativas de la sociedad serían perjudiciales para lo que hoy se denominaría la 'reputación' (Freeman, 2013) de la empresa. Resolver estas demandas es responsabilidad del management: "(...) other practices which may tend to breed public opinion and policies hostile to the enterprise, are the exclusive hiring of college graduates for management positions, thus cutting off chances for men inside the company; the narrowing of promotional opportunities for foremen, thus cutting off the important rungs on the traditional American ladder of success; or the policy of not hiring older workers or disabled people. To discharge its responsibility to the enterprise management must carefully think through these practices and their impact upon the public welfare (Drucker, 1955/2007: 335).

### 3.6.6 Responsabilidad del management hacia el interés público

Drucker piensa que el hecho de que la empresa sea un órgano creador de riqueza sus decisiones tienen un gran impacto en la sociedad donde la empresa se asienta. Esto le exige a la empresa que incremente la capacidad de sus recursos para conseguir con ellos un aumento de la riqueza de la sociedad. Así, dice Drucker, la primera responsabilidad del management es hacia la sociedad. Para aumentar la riqueza social, la empresa tiene la obligación de operar con beneficios y pensar en la necesidad del crecimiento: "The business is the wealth-creating and wealth-producing organ of our society. Management must maintain its wealth-producing resources intact by making adequate profits to offset the risk of economic activity. And it must besides increase the wealth-creating and wealth-producing capacity of the resources and with them the wealth of society" (Drucker, 1955/2007: 335).

Para atender su capacidad productiva y de creación de riqueza, no sólo para la empresa sino también para la sociedad, la empresa necesita generar beneficios respecto a lo que hoy se denomina *stakeholders* o grupos de interés que la empresa tiene tanto en su interior como en su entorno. Por ejemplo, Drucker se refiere a los accionistas, a la misma empresa y a la sociedad. Respecto a los accionistas, su derecho a obtener beneficios está avalado por la ley. Pero si la empresa no les proporcionara los beneficios a los que creen tener derecho, siempre tienen el recurso de vender sus acciones en el mercado y con ello obtener el beneficio que quizás la empresa no les produce. Respecto a la empresa misma, Drucker se hace eco de que existe la responsabilidad de crear beneficios mediante la actividad regular de la empresa: “This responsibility is absolute and cannot be abdicate. No management can be relieved of it” (Drucker, 1955/2007: 336). Respecto a la sociedad, es dependiente de la empresa ya que su actividad tiene un impacto tanto en la contratación de trabajadores de la comunidad, que sólo puede hacer si la empresa obtiene beneficios, como de creación de productos y servicios que beneficien a la sociedad en su conjunto. La empresa puede hacer ambas cosas sólo si obtiene beneficios.

Si la empresa fracasa, si tiene pérdidas o si no produce los beneficios adecuados, su acción impacta negativamente en la comunidad, creando desempleo y el empobrecimiento del entorno económico de la sociedad donde está instalada: “Society (...) is stuck with the enterprise. It has to take the loss if the enterprise does not produce adequate profits, has to take the impoverishment if the enterprise does not succeed in innovation and growth. For the same reason management has a public responsibility to make sure of tomorrow’s management without which the resources would be mismanaged, would lose their wealth-producing capacity and would finally be destroyed” (Drucker, 1955/2007: 336).

### 3.6.7 Responsabilidades negativas y positivas de la empresa

Para Drucker, la empresa tiene un responsabilidad de mantener la creencia y la cohesión social. Esto implica una responsabilidad negativa de no usurpación de la autoridad que pertenece a otras instituciones y de manera ilegítima ejercerla sobre los ciudadanos mediante la demanda de una lealtad total y absoluta. La

razón es que, el ciudadano, participa en diferentes instituciones sociales de la comunidad precisamente debido a que la sociedad industrial se distingue por su pluralismo institucional. Si la empresa, sobre todo la gran empresa, pretende convertirse en la casa, la familia, la religión, la vida o el destino para el individuo está interfiriendo de manera paternalista en su vida privada: “[The management] is tied to the company through a voluntary and cancelable employment contract, not through some mystical and indissoluble bond” (Drucker , 1955/2007: 336).

En cuanto a la responsabilidad positiva del management para mantener las creencias y la cohesión social, en este caso, de la sociedad estadounidense que es la que Drucker estudia, la empresa debe mantener abierto los canales del ascensor social para cumplir con el famoso “*American Dream*”: “If this responsibility is not discharged, the production of wealth will, in the long run, weaken rather than strengthen our society by creating social classes, class hatred and class warfare” (Drucker, 1955/2007: 336). Es la oportunidad de ascender en la escala social desde abajo, según la propia habilidad y esfuerzo, la que cumple con las creencias y la cohesión de la sociedad estadounidense.

Otras responsabilidades serían tener siempre una política de inversión para revertir los ciclos económicos; desarrollar políticas que superen el arraigado odio a los beneficios para evitar la amenaza al sistema social y económico imperante en los países desarrollados; contribuir a la fortaleza defensiva del país: “But what is most important is that management realize that it must consider the impact of every business policy and business action upon society. It has to consider whether the action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to its stability, strength and harmony” (Drucker, 1955/2007: 337).

### 3.6.8 La responsabilidad del management como grupo líder de la sociedad

Tal como Drucker lo relaciona, el management tiene unas responsabilidades que asumir y otras que no. Afirma que, el management, es considerado por muchos como el grupo líder de la sociedad. Esto provoca que, a veces, se arrogue responsabilidades que Drucker cree que no le corresponden. Como hemos

explicado anteriormente, el problema de asumir responsabilidades, según Drucker, implica que se tiene autoridad. Como se ha apuntado al principio de este tema, desde el punto de vista legal, la responsabilidad, la autoridad y el poder van muy vinculados tanto en el mundo jurídico como en el mundo político y, por tanto, en el pensamiento del autor: “For whoever says ‘responsibility’ also implies ‘authority’. One does not exist without the other. To assert management’s responsibility in any area is therefore to assign it authority in the area in question” (Drucker, 1955/2007: 337). Así, para Drucker, pensar que el management y, por tanto, la empresa, tienen la responsabilidad sobre la cultura, sobre las artes, las universidades, etc. es reconocerle autoridad sobre las mismas y para Drucker tal autoridad sería intolerable: “Management’s public responsibility as one of the leading groups should therefore be restricted to areas in which management can legitimately claim authority” (Ibídem).

En este sentido, según Drucker, el soporte financiero eventual a una actividad o entidad no debería convertirse para el management en una responsabilidad que a la vez le obligara a usurpar una autoridad que no debería ejercer: “One mayor area here is that of fiscal policy. Because we have not modernized our tax structure (...) we have today an illogical, unmanageable, indeed an immoral system of taxation that encourages and rewards irresponsible actions and decisions of businesses and private individual alike. Here management can make a mayor contribution –and it has therefore a mayor responsibility. But it has responsibility for positive action” (Drucker, 1955/2007: 338). El tipo de sociedad en la que vivimos, alega Drucker, requiere que los impuestos paguen los tremendos gastos que el gobierno hace para mantener los requerimientos de la sociedad y la economía: “Wherever management’s competence gives it authority, wherever therefore management has a responsibility, this responsibility must be discharged on the basis of the public interest” (Ibídem).

Todo lo que el management haga por el bien común se convierte en el interés propio de la empresa: “It is management’s public responsibility to make whatever is genuinely in the public good become the enterprise’s own self-interest” (Drucker, 1955/2007: 339). Para hacer que lo que es bueno para el país sea bueno para la empresa requiere un duro trabajo; grandes habilidades directivas;

altos estándares de responsabilidad y una visión amplia: “It is a counseled of perfection. To carry it out completely would require the philosopher’s stone that can transmute the basest element into pure gold. But if management is to remain a leading group (...) it must make this rule the lodestar of its conduct, must consciously strive to live up to it, and must actually do so with a fair degree of success” (Drucker, 1955/2007: 339).

Sin embargo, lo que más molesta a Drucker era el epigrama del inglés Mandeville que contiene una serie de principios que en el siglo XIX decían algo que cierta parte de la sociedad con responsabilidad pública había adoptado: “Private vices become public benefits –selfishness unwittingly and automatically turns into the common good (...) But whether he was right or wrong is irrelevant; no society can lastingly be built on such belief. For in a good, a moral, a lasting society the public good must always rest on private virtue” (Drucker, 1955/2007: 339). Así, para Drucker esta creencia es un despropósito que daña a la sociedad en su conjunto.

Para construir una buena sociedad, piensa, el bien público debe siempre basarse en la virtud privada. Cada grupo líder debe reclamar que el bien público determine su propio interés como base legítima de liderazgo pero debe rechazar los vicios como base del éxito económico de la empresa, tal como se hacía en el siglo XIX. De allí, dice Drucker, el rechazo que provocó el cinismo del capitalismo: “That ‘capitalism’, as the nineteenth century understood the term (...) was based on the Mandeville’s principle may explain its material success. It certainly explains the revulsion against capitalism and capitalist that has swept the Western world during the last hundred years. (...) For the hostility to capitalism and capitalists is moral and ethical. Capitalism is being attacked not because it is inefficient or misgoverned, but because it is cynical. And indeed a society based on the assertion that private vices become public benefits cannot endure, no matter how impeccable its logic, no matter how great its benefits” (Drucker, 1955/2007: 340).

### 3.6.9 Responsabilidad social

En la década de 1970, Drucker vuelve a escribir un capítulo completo sobre Responsabilidad Social en el libro *Management. Tasks, Responsibilities,*



*Practices*, de 1974. En este caso, escribe específicamente sobre la responsabilidad del management de todo tipo de instituciones por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad: “Management of all institutions are responsible for their by-products, that is, the impacts of their legitimate activities on people and on the physical and social environment” (Drucker, 1974/1999: 259). Se espera, dice Drucker, que los mismos anticipen y resuelvan problemas sociales, que desarrollen nuevas políticas de relaciones con los gobiernos superando viejas teorías y hábitos. Para ello, tienen que hacerse una serie de preguntas que les llevaría a plantearse nuevas políticas de responsabilidades sociales a partir del reconocimientos y comprensión de los impactos que la actividad empresarial crea en la sociedad: “What are the task? What are the opportunities? What are the limitations? And what are the ethics of leadership for the manager who is a leader but not a master? (Ibídem). En el fondo, aclara un poco la idea intuitiva que plantea sobre el tema en el libro de 1955 que se ha comentado anteriormente.

Cuando Peter Drucker escribe esta última propuesta, ya se estaba afianzando el interés investigador sobre el tema de la responsabilidad social y del *business ethics* que se había extendido a ámbitos distintos del puramente legal, que es el que mayoritariamente el autor utiliza, también del filosófico o del teológico. Sin embargo, Drucker continua con sus particulares disquisiciones que ya había reflejado en su anterior libro, cerca de 20 años antes, desarrollando sus ideas más profundamente sin llegar a entender o aceptar la novedad del *business ethics*. De hecho, él mismo aclara este tema al comienzo del capítulo asegurando que desde 1960 se venía hablando sobre responsabilidad social reconociendo que el vocablo había cambiado radicalmente. Según el autor, antiguamente las discusiones sobre responsabilidad social se centraban en tres áreas, la relación entre la ética privada y la ética pública; la responsabilidad social que el empleador asume hacia su empleado; la responsabilidad del liderazgo del hombre de negocios hacia la cultura de la comunidad (Drucker, 1974/1999: 260).

En cuanto a la relación entre “ética privada y ética pública”, Drucker define el pensamiento que posteriormente argumentaría en su polémica en contra del *business ethics*: “Is a manager in charge of an organization expected to be guided by the ethics of the individual? Or does his responsibility to the organization permit

him –or perhaps even compel him– to resort to privately unethical behaviour for the good of his organization? The text for this discussion, consciously or not, is an old saying of politicians: ‘What scoundrels we would be if we did in our private lives what we do in our public capacity for our countries’ (Drucker, 1974/1999: 260). A este tema, en la polémica que posteriormente mantendrá con los proponentes del *business ethics* y que se comentará al final de este capítulo, Drucker lo definiría como casuística.

En relación “la responsabilidad social que el empleador asume hacia su empleado”, esta idea de Drucker se basaba en el poder y la riqueza que el management de la empresa puede utilizar a favor o en contra de sus empleados: “The classic discussion is to be found in a book by the English Quaker industrialist and philanthropist B. Seebhom Rowntree<sup>71</sup> (1871-1954), *The Human Needs of Labour*, de 1918” (Ibídem).

En cuanto a “la responsabilidad del liderazgo del hombre de negocios hacia la cultura de la comunidad” Drucker se refiere al apoyo que el hombre de negocios se encontraba en la obligación de dar a la cultura, a las actividades filantrópicas y a estar representados en actividades del gobierno o públicas en general. Su postura, a este respecto, ya quedó clara en su anterior libro cuando dijo que el management no tenía autoridad para asumir dicha responsabilidad: “As a ‘rule of thumb’ I recommend that management religiously avoid asserting or assuming responsibility for any activities it does not want to see controlled either by the union leader or by government. These are the activities which should be free, that is, organized by spontaneous, local, pluralist action of the citizens, not by any one group or any governing organ (...) And it would be reasonable to assume that society would find sole control of such an activity by either management or union leader intolerable. It would demand the obvious and easy substitute for non-control of such of these areas: control by the organized government as the representative of the entire people” (Drucker, 1955/2007: 338).

---

<sup>71</sup> B. Seebhom Rowntree sociologist, philanthropist, known for his studies of poverty. In 1889 he joined H.I.Rowntree & Company, family cocoa and chocolate firm. He was instrumental in getting the company to establish a pension plan in 1906, a five day week in 1919, and an employee profit sharing-plan in 1923 (<http://global.britannica.com/EBchecked/topic/511140/B-Seebohm-Rowntree>), consultada 06/11/2014. In the book cited by Drucker, he argued for family allowances and a national minimum wage ([http://en.wikipedia.org/wiki/Seebohm\\_Rowntree](http://en.wikipedia.org/wiki/Seebohm_Rowntree)), consultada 06/11/2014

Así, en este tercer tema aclara la responsabilidad que se afirmaba que el management estaba obligado a asumir por la posición de su empresa respecto al impacto causado en la sociedad: “(...) social responsibility was the term used to assert –or assign– leadership responsibility to the businessman with respect to the ‘culture’ of the community: support of the arts, the museums, the opera, and the symphony orchestra; service as a trustee on the boards of educational and religious institutions, and also financial support of philanthropic and other community causes. And in the United States in particular, willingness to serve in governmental or other public positions has become in this century an important social responsibility of the executive” (Drucker, 1974/1999: 260). Este asunto lo desarrollará posteriormente en un artículo que se comentará en profundidad en el siguiente capítulo al hablar de la polémica con el *business ethics*.

Por lo tanto, el planteamiento de estos argumentos demuestra que Drucker sí había leído tanto sobre responsabilidad social como sobre *business ethics* y tenía sus propias ideas al respecto. En este sentido, esto anula la afirmación de los investigadores, Hoffman y Moore que en su artículo de respuesta a Drucker en la polémica sobre el *business ethics*, acusaban al autor de desconocer el tema.

Drucker afirma que existe una idea tradicional sobre la responsabilidad social que no concernía con la empresa sino con las personas de dentro de la empresas, como el management: “The traditional approach was not really concerned with the social responsibility of business but with the social responsibility of business people. The greatest emphasis was put on what businesspeople should or might contribute outside of business hours” (Drucker, 1974/1999: 260). Esto se relaciona con la pregunta que se hace Melé sobre quién es el sujeto de la responsabilidad social, si la empresa como persona jurídica o las personas que trabajan en ella, como personas físicas: “Es claro que sólo las personas en sentido estricto, tienen responsabilidades morales, ya que tal cosa es una consecuencia de la libertad y la libertad es un atributo de la persona. Sólo las personas tienen conciencia y sentido moral y, por tanto, sólo puede hablarse de mérito o de culpabilidad en relación con las personas” (Melé, 1996: 6). En esta línea, Drucker afirma que, tradicionalmente, el énfasis se ponía en cómo la contribución de las personas de

la empresa en sus horas libres, impactaba en la sociedad (Drucker, 1974/1999: 260).

En la década de 1970, cuando Drucker escribe este libro, el planteamiento ya era otro. Siempre refiriéndose a la sociedad de EEUU, se buscaba resolver problemas de la sociedad: “When social responsibilities are being discussed these days, however, the emphasis is quite different. It is on what business should or might do to take and solve problems of society (...) as racial discrimination and racial integration in the United State, or the protection and restoration of the physical environment” (Drucker, 1974/1999: 261). Así, interpreta el autor que, de lo que se hablaba en aquel momento es de un nuevo concepto de responsabilidad social que no se refiere al interior de la empresa, o sobre lo que la empresa tiene autoridad, sino de que la empresa tome parte directa en los problemas y temas sociales: “This new concept of social responsibility no longer asks what the limitations on business are, or what business should be doing for those under its immediate authority. It demands that business take responsibility for social problems, social issues, social and political goals, and that it become the keeper of society’s conscience and the solver of society’s problems” (Drucker, 1974/1999: 261).

En esa época, en cualquier institución fuera de tipo comercial o no, la sociedad le requería asumir responsabilidades sociales cuyo cumplimiento no estaban dentro de su propio ámbito de actuación pero si no cumplían eran señaladas y atacadas por ello: “But increasingly such social responsibility is also being demanded of nonbusiness institutions in society. Universities, hospitals, and government agencies, but also learned societies –whether of physicists, historians, or linguists– are all increasingly being confronted with similar demands and attacked for not assuming responsibility for society’s ills and problems” (Drucker, 1974/1999: 261). Melé se refiere a esta cambio cuando afirma que “ante este panorama se imponen respuestas concretas ante quejas concretas. Por ello, la empresa debería actuar para responder a presiones sociales específicas. Con esta idea se propone substituir el concepto de “responsabilidad social de la empresa” (“Corporate Social Responsibility”) por del de “sensibilidad social de la

empresa” (“Corporate Social Responsiveness”), aludiendo a una rápida respuesta empresarial ante demandas sociales específicas” (Melé, 1996: 3).

No podemos afirmar que la idea de Drucker se alinee con esta nueva propuesta sino todo lo contrario. Aún así Drucker especula que los ataques a la empresa por no asumir la responsabilidad por las “enfermedades” de la sociedad, pasa por varias cuestiones: porque el éxito económico de la empresa la hace ver como más que probable generadora y por ende reparadora de conflictos sociales tales como, en EEUU, el racial o el medioambiental. Esto, sin embargo, contradice en cierto sentido su anterior afirmación de que estas demandas se hacen no sólo a las empresas sino a todo tipo de instituciones. Pero continuando con el razonamiento de Drucker: “It is not hostility to business that explain the demands for social responsibility. On the contrary it is the success of the business system that leads to new and, in many cases, exaggerated expectations. The demand for social responsibility is the price of success” (Drucker, 1974/1999: 261-62).

Drucker alega que la gente exige la intervención de la empresa para aumentar no sólo la cantidad sino la calidad de vida de la sociedad. Esto, según el autor, pasa porque en cien años, el sistema económico fue capaz de sacar de la pobreza a dos quintos de la humanidad y puede que en menos tiempo aún, pueda poner a los tres quintos restante en el camino de un desarrollo económico rápido. Pone como ejemplo, el desarrollo económico y social del negro estadounidense: “They have acquired competence and jobs. A larger proportion of their children acquire higher education than of the children of older urban immigrant groups (...) who encounter no ‘racial’ barrier (...) [but what society see is] how much is still to be done –and judge the results to be failure (...) But still, the difference between what would have been considered new-utopia only a quarter century ago and what is now considered grim failure illustrates the extent to which success has changed expectations” (Drucker, 1974/1999: 262).

Sin embargo, Drucker cree que, esta exigencia se eleva, porque la gente había dejado de creer en la eficacia de los gobiernos para resolver las grandes cuestiones sociales: “There is still, in all countries, pressure for more and more government programs –though there is also growing resistance to more and more

expenditures and taxes (...) Even the most fervent advocate of strong government no longer believes that a problem has been solved the moment it has been turned over to government. As a result, the people most concerned with these problems – the liberals and progressives who a generation ago rallied under the banner of ‘more government’– now increasingly look to business, to take on the problems that government is not able to solve” (Drucker, 1974/1999: 263).

Por último, Drucker destaca que, antiguamente, los grupos líderes de la sociedad eran la aristocracia y luego el estamento eclesiástico cuya influencia general, hoy, ha desaparecido. Su lugar de grupo líder parecía que sería ocupado por los científicos después de la Segunda Guerra Mundial. En cambio, es el management de todo tipo de institución, no sólo el de negocios, el que, según Drucker, a partir de 1950, se convirtió en el nuevo grupo líder al que se le exige que asuma las carencias de la sociedad. Piensa que el poder del management viene gestándose a partir del nacimiento de la segunda sociedad industrial en el siglo XIX y se ha ido asentando en el transcurso del siglo XX: “The emergence of managers as the major leadership group; the growing disenchantment with government; the shift in focus from the quantities of life to the quality of life –from these shifts the demand has arisen that managers make concern for society central to the conduct of business itself. It is a demand that the quality of life become the business of business” (Drucker, 1974/1999: 264). En este sentido, se demanda a las empresas, y también al resto de instituciones, que encabecen la responsabilidad sobre los mayores problemas y temas sociales de la comunidad a partir de los valores y las creencias sociales y ayuden a producir una buena sociedad: “The new demand is for business to make social values and beliefs create freedom for the individual, and produce the good society. This demand requires new thinking and new action on the part of the managers, it cannot be handled in the traditional manner, It cannot be handle by public relations” (Drucker 1974/1999: 264).

3.6.10 Responsabilidad de la empresa (y demás instituciones) por los impactos de su actuación

Drucker considera que las responsabilidades sociales de la empresa se pueden dividir en dos: de la empresa hacia la sociedad y de la sociedad que demanda a la empresa que afronte ciertos problemas. Esto, Drucker, lo engloba desde dos puntos de vista que el management debe encarar: desde el impacto social de la institución en la sociedad y desde los problemas de la sociedad misma: “Both areas are of concern to management because the institution which managers manage lives in society and community. Both otherwise the two areas are different. The first deals with what an institution does to society. The second is concerned with what an institution can or should do for society” (Drucker, 1974/1999: 264).

Otros argumentos de Drucker sobre la responsabilidad de la empresa se pueden resumir en tres puntos: la responsabilidad social por el impacto social de la institución. La esencia de este puntos es que Drucker dice que la empresa se tiene que implicar con la sociedad donde está implantada porque su actuación tiene un impacto en esta comunidad. Al contratar trabajadores, seguramente la mayoría provendrán del entorno social inmediato de la empresa. Esto causa un gran impacto económico en la comunidad donde la empresa se asienta. La empresa puede crear un problema de contaminación a causa de su proceso productivo. Indudablemente esto crearía un impacto, en este caso negativo, en el entorno natural, lo que también afectaría negativamente a las relaciones con la comunidad. Por lo que la empresa, en visión de Drucker, no sólo son productos o servicios, sino que su actuación genera un impacto secundario que la empresa debe asumir como responsabilidad social: “These impacts are incidental to the purpose of the organization. But in large measure they are inescapable by-products” (Drucker, 1974/1999: 264-265). También hay ciertos problemas que presenta la sociedad que la empresa debe afrontar, por su propio interés: “Social problems (...) are malfunctions of society rather than impacts of the organization and its activities. A healthy [institution] cannot exist in a sick society. Management has a self-interest in a healthy society, even though the cause of society’s sickness is none of management’s making” (Drucker, 1974/1999: 265). Se aplicaría en este caso, otra vez, la idea de “sensibilidad social de la empresa” que propone Melé: “En lugar de dos planteamientos en conflicto, surge otro integrador. En sus últimas versiones incluye, además, el estudio de las respuestas

empresariales en forma de implementación de estrategias de preocupación social, políticas específicas, programas de acción e impactos sociales” (Melé, 1996: 5).

Por último, la empresa es responsable de los impactos que causa en la sociedad, tanto si los genera con su actividad como si no y el management debe hacerse responsable de los mismos y debe encontrar la mejor manera de solucionarlos: “The fewer impacts an institution has outside of its own specific purpose and mission, the better does it conduct itself the more responsible does it act, and the more acceptable a citizen, neighbor and contributor it is” (Drucker, 1974/1999: 265). A pesar de lo antedicho, Drucker afirma que, como el management es responsable de dichos impactos debe intentar minimizarlos al máximo porque los mismos nunca son beneficiosos para la empresa, vengan de donde vengan: “Nonessential impacts, especially those which are not part of the discharge of one’s own specific purpose and mission, should be kept to the absolute minimum. Even if they appear to be beneficial, they are outside the proper boundaries of one’s function and will sooner or later be resented and resisted” (Drucker, 1974/1999: 265).

En resumen, Drucker cree que los impactos siempre son un problema para la empresa y si no se atienden y estudian con la suficiente presteza, pueden convertirse en un mal superior: “[Impacts] are never beneficial, they always carry within themselves a cost and a threat, Impacts use up resources, burn up or waste raw materials, or tie up management efforts. Yet they add nothing to the value of the product or to the customer’s satisfaction. They are ‘friction’, that is nonproductive cost” (Drucker, 1974/1999: 265).

### 3.6.10.1 Identificación de los impactos

El posible problema en que pueden convertirse los impactos en la empresa, la idea que propone Drucker es de identificación y anticipación a los impactos. El management ha de tratar de diferenciar lo que es una actividad que impacta en la sociedad y, a la vez, es una actividad del propio desarrollo de la empresa que se ha de limitar: “The first job of management is, therefore, to identify and to anticipate impacts (...) and if an activity is not integral to the institution’s purpose



and mission, it should be considered a social impact, and undesirable” (Drucker, 1974/1999: 266-267). Esta idea ha ido desarrollándose posteriormente asumiendo que hay impactos de la actividad propia de la empresa en la sociedad, algunos de los cuales son no buscados, pero la empresa debe afrontarlos responsablemente: “Tomar conciencia de los impactos y valorar su magnitud es una respuesta efectiva de la empresa. Conocerlos es, sin duda, el primer paso para una actuación responsable” (Melé, 1996: 28).

Drucker vuelve a insistir de todas maneras que la identificación de los impactos son la responsabilidad del management y la manera de afrontarlos es teniendo en cuenta si se corresponden con la actividad propia de la empresa; si no es así se deben eliminar: “The objective is clear: impacts on society and economy, community and individual that are not in themselves the purpose and mission of the institution should be kept to the minimum, or better yet, eliminated altogether” (Drucker, 1974/1999: 269). Sin embargo, si no se pueden eliminar porque pertenecen a la propia actividad de la empresa, como pueden ser muchas actividades contaminantes, entonces se debe intentar minimizar su impacto y a la vez, tratar de convertirlo en una oportunidad: “Wherever an impact can be eliminated by dropping the activity that causes it, this is the best –indeed the only truly good– solution (...) The ideal approach is to make the elimination of impacts into profitable business opportunity (Drucker, 1974/1999: 269). Como la compañía que contaminaba el entorno y antes de que hubiera demanda social comenzó a convertir este impacto negativo de su propia actividad en sustancias vendibles, fuera agua o gases, creando un mercado para estos productos contaminantes: “Dow adopted a zero-pollution policy for its plants. It then set about systematically to convert the polluting substances it removes from smokestack gases and watery effluents into salable products and to create uses and markets for them” (Ibídem).

Sin embargo, dice Drucker, no siempre se puede convertir un impacto negativo en una oportunidad negocios por el incremento de costes que generaría. De entrada, conviene acudir a la regulación del sector en su conjunto. Así, ha de ser iniciativa del trabajo del management conseguir la mejor regulación posible para su empresa: “It therefore becomes a competitive disadvantage unless every body in the industry accepts the same rule (...) Whenever an impact cannot be eliminated

without an increase in cost, management must think ahead and work out the regulation which is most likely to solve the problem at the minimum cost and with the greatest benefit to public and business alike. And it is management's job to work at getting right regulation enacted" (Drucker, 1974/1999: 269-270). "Responsibility for social impacts is a management responsibility –not because it is a social responsibility, but because it is a business responsibility. The ideal is to make elimination of such an impact into a business opportunity. But wherever that cannot be done, the design of the appropriate regulation with the optimal trade-off balance –and public discussion of the problem and promotion of the best regulatory solution– is management's job" (Drucker, 1974/1999: 271).

### 3.6.11 Los problemas sociales como oportunidades empresariales

Los problemas sociales son fallos de la sociedad; ésta funciona mal. Pero para el management en general o, en particular, para el management de la empresa, representan un desafío y se pueden tomar como un recurso para una oportunidad. Así, a veces, la mejor manera de convertir un problema social en una oportunidad no es creando nuevas tecnologías, nuevos productos o nuevos servicios sino resolviendo el problema social. De esta manera, un problema se podría transformar en una innovación social que beneficiaría y fortalecería directa e indirectamente a la compañía o a la industria. Drucker pone tres ejemplos de problemas sociales convertidos en oportunidades para las empresas que los solucionaron.

El dueño de *Sears Roebuck* identificó la pobreza, la ignorancia y el aislamiento de sus mayores clientes, los granjeros que vivían repartidos por todo los EEUU. Se le ocurrió resolverlo financiando una asociación para formarlos. Dicha formación se convirtió en una gran oportunidad para la empresa. Los granjeros entendían mejor los productos que se les ofrecía, los utilizaban mejor y por ello se convirtieron en unos cliente más provechosos. Rosenwald, el presidente de Sears, transformó un problema social en un oportunidad para su empresa.

En 1913 Ford pagó 5 dólares al día de salario a sus operarios, lo que triplicó el ingreso normal que recibían los trabajadores manuales de la época en general.

Este hecho forzó al sector a hacer lo mismo. Resolvió un problema social de pobreza ya que incrementó los ingresos de los trabajadores. Este aumento del salario para la empresa significó poder contratar a los mejores operarios del sector. Así, este aumento no sólo favoreció la producción de sus coches sino que, a la vez, incrementó el estándar de vida de los asalariados, cosa que fue una ganancia social.

IBM dio a los empleados una mayor seguridad en el empleo al pagarles un salario mensual en vez de pagarles por horas. Esto era un problema después de la Gran Depresión que producía miedo, inseguridad y pérdida de dignidad en el trabajador. De esta manera la compañía convirtió un problema social en una oportunidad que la transformó en una de las grandes de la tecnología una década después: “To cure social ills by making them into opportunities for contribution and performance is by no means a challenge to business enterprise alone. It is the responsibility as well of all the other institutions of our society of organizations (...) Any business and indeed any institution, needs to organize innovative efforts to convert social problems into opportunities for performance and contribution (...) Management has to organize to identify the issues, the crises, the problems in society and community, and to work at the innovations that will turn their solution into a profitable opportunity” (Drucker, 1974/1999: 273-74).

#### 3.6.11.1 Los problemas degenerativos de la sociedad

Drucker destaca, sin embargo, que hay problemas que no se pueden convertir en oportunidades; que son enfermedades degenerativas de la sociedad. Cita el caso del problema racial en EEUU. Es un problema que no se puede afrontar mientras que no se cambien las convicciones y la toma de conciencia de la sociedad en su conjunto. Drucker vuelve a insistir que no se puede desarrollar una empresa saludable en una sociedad enferma. ¿Entonces?, se pregunta, ¿cuál sería la responsabilidad del management en un caso como este?: “They are management’s problems. The health of the enterprise is management’s responsibility. A healthy business and a sick society are not compatible. The health of the community is a prerequisite for successful and growing business. It is foolish to hope that these problems will disappear if only one looks the other way.

Problems go away because someone does something about them” (Drucker, 1974/1999: 274).

Este y otros problemas sociales llevan a Drucker a preguntarse cuáles son los límites a la responsabilidad social de la empresa: “(...) however much discussed, questions of ethical o moral behavior of individuals are not central to the issue of the social responsibilities of business and of the other key institutions of modern society, such as school and university, government agency and hospital. Central are first the social impacts that are by-products of the legitimate and necessary conduct of the business (or of the institution), and consequences of the fact that the institution exist in a community and has authority over people. Such impacts should always be eliminated or at least minimized. If their elimination cannot be made into an opportunity, there is need for regulation; and it is the responsibility of business to think through and work for the appropriate regulation before there is a scandal” (Drucker, 1974/1999: 275).

### 3.7 Los límites de la responsabilidad

Afirma Drucker, sin ningún genero de dudas, que la primera responsabilidad del management es respecto a la empresa que dirige. Si utiliza su liderazgo para figurar públicamente o para afrontar problemas sociales mientras la compañía se va erosionando, el manager no es un estadista sino un irresponsable: “The institution’s performance of its specific mission is also society’s first need and interest. Society does not stand to gain but to lose if the capacity of the institution to perform its own specific task is diminished or impaired. Performance of its functions is the institution’s first social responsibility. Unless it discharges its performance responsibly, it cannot discharge anything else” (Drucker, 1974/1999: 276). En este sentido, Drucker, pone dos ejemplos claros de fallos en el cumplimiento de la responsabilidad propia de la empresa. Una empresa en bancarrota no es un empleador deseable y es improbable que sea un buen vecino para la comunidad. No creará el capital necesario para el empleo del mañana y, por ende, las oportunidades para los futuros empleos y los futuros trabajadores. Una Universidad que falla en preparar los líderes y los profesionales del mañana no es socialmente responsable, no importa en cuántos “buenos trabajos” esté

involucrada. Por lo tanto la responsabilidad social de las instituciones es limitada: “The first ‘limitation’ on social responsibility is, therefore, the higher responsibility for the specific performance of the institution which is the manager’s master” (Drucker, 1974/1999: 276).

Así, dice Drucker, la primera limitación en la responsabilidad social de la empresa es el cumplimiento de la misión específica sea con ánimo de lucro, es decir, una empresa comercial, o sin ánimo de lucro, que no puede generar costes que no se conviertan en oportunidades. En caso contrario, comprometen el futuro de la comunidad: “These cost can be paid for either out of currents costs –that is, by consumer or taxpayer– or out of capital –that is, by fewer and poorer jobs tomorrow and impaired standards of living. The only way to cover costs and to accumulate capital is through economic performance” (Drucker, 1974/1999: 276). Así, concluye Drucker, la única manera de cubrir los costes que genera el impacto de una responsabilidad social y la acumulación necesaria para el funcionamiento de la empresa es mediante la actividad económica. Cualquier otra satisfacción de la sociedad deben ser pagados con el superávit económico (Ibídem).

Por ello, el management debe siempre anticiparse a los problemas y pensar en las consecuencias que puede generar su solución; comprender el deber que tiene hacia la capacidad de actuación de la empresa a cargo; conocer los objetivos de las áreas clave que fijan, a su vez, los objetivos mínimos de actuación para el logro de la misión de la empresa. Tan pronto como éstos pueden ser logrados, la empresa puede actuar.

Sin embargo, si los objetivos en cualquier área son seriamente amenazados, la capacidad de actuación de toda la empresa estaría en serio peligro: “Above all, management needs to know the minimum profitability required by the risks of the business and by its commitments to the future. It needs this knowledge for its own decisions. But it needs it just as much to explain its decisions to others –the politicians, the press, the public. As long as managements remain the prisoners of their own ignorance of the objective need for, and function of, profit –i.e., as long as they think and argue in terms of the ‘profit motive’– they will be able neither to

make rational decisions with respect to social responsibilities, not to explain these decisions to others” (Drucker, 1974/1999: 277).

Un segundo límite de la responsabilidad de los impactos sociales es que la empresa debe actuar sólo donde tenga competencia y conocimientos para hacerlo. No puede asumir tareas que estén fuera de su sistema de valores. El personal no tiene por qué asumir tareas para las que no está preparado. Si el personal no entiende la tarea o no le gusta hará más daño que bien. En este sentido, el management debe ser plenamente consciente para lo que la empresa es incompetente, por ejemplo, tareas en áreas de intangibles. La empresa tiene fortaleza en tareas que requieren dar cuenta o son medibles, por ejemplo un test de mercado, medir la productividad y la rentabilidad. Pero donde se encuentra con intangibles como las opiniones o emociones políticas, la aprobación o desaprobación de la comunidad, la movilización de las energías de la comunidad o la estructura de las relaciones de poder, la empresa no se siente comfortable, por lo tanto es muy probable que no sea competente para afrontarlas.

A veces, sin embargo, se puede coger responsabilidad parcial por un impacto social, como la contratación de jóvenes negros porque es una tarea que se puede identificar, se pueden fijar objetivos, las tareas pueden ser marcadas y definidas, y la actuación puede ser medida. En este caso la empresa puede y debe actuar: “Before acceding to the demand that it take on this or that social responsibility, and go to work on this or that problem management had better think through what, if any, part of the task can be made to fit the competence of its institution. Is there any area which can be defined in terms of tangible goals and measurable performance? If the answer is yes, one is justified in thinking seriously about one’s social responsibility. But when the answer is no –and this will be the answer in a good many areas– business enterprise should resist, no matter how important the problems and how urgent the demand for business to take it over. It can only do harm to society and to itself. It cannot perform and therefore cannot be responsible” (Drucker, 1974/1999: 279):

### 3.7.1 Los límites de la autoridad

Dentro de los límites de la responsabilidad existen los límites de la autoridad. Es, según Drucker, el límite más importante que tiene el management. En este sentido, como se ha comentado, Drucker no puede evitar mirar la sociedad, la empresa y el management desde el punto de vista de su formación jurídica y política. Lo manifiesta en muchas afirmaciones que hemos recogido en esta investigación. Uno de los padres del estudio sobre la empresa, Henry Fayol (1841-1925) fue quizás el primer autor que, reflexionando sobre la administración de una gran empresa, relacionó la autoridad con la responsabilidad: “La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Un jefe tiene una autoridad legal inherente a la función y una autoridad personal según su inteligencia, saber, experiencia, valor moral, aptitud de mando, servicios prestados, etc. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, sin la sanción que conlleva el ejercicio del poder” (Fayol, 1916/1984: 25). En cambio, el otro padre de la organización empresarial, Frederick Winslow Taylor, no da el mismo sentido a la responsabilidad en base a la autoridad que Fayol sino que considera que se da responsabilidad “al compartir la división equitativa de las responsabilidades del trabajo entre la dirección y los obreros” (Taylor, 1911/1984: 143). Hemos encontrado una tesis en internet que afirma que: “...el de responsabilidad es uno de los conceptos jurídicos angulares de todo Ordenamiento. Sin él, nos resultaría muy difícil entender el Derecho porque nos faltaría el elemento por el cual reacciona el Ordenamiento ante el individuo que infringe un determinado precepto jurídico” (Sanz, 1998): 28). Volviendo a Drucker, como se ha dicho, piensa en la empresa pero no pierde de vista su formación. Un ejemplo es el siguiente párrafo donde considera que la responsabilidad está íntimamente enlazada con la autoridad y viceversa en este caso no habla desde el punto de vista moral: “The constitutional lawyer knows that there is no such word as ‘responsibility’ in the political dictionary. The term is ‘responsibility and authority’. Whoever claims authority thereby assumes responsibility. But whoever assumes responsibility thereby claims authority. The two are different sides of the same coin. To assume social responsibility therefore always means to claim authority” (Drucker, 1974/1999: 279-80).

Si asumir responsabilidad social es reclamar autoridad, afirma Drucker, entonces la empresa no puede asumir responsabilidades por todo lo que pasa en la

comunidad y cuando la asume y no tiene autoridad para ello se convierte sólo en codicia de poder. Ahora, en visión de Drucker, tampoco se trata rechazar completamente la responsabilidad como propone Friedman y su escuela: “Yet the ‘pure’ position of Milton Friedman, the Chicago economist and Nobel Prize winner –to avoid all social responsibility– is not practical either. There are big, urgent, desperate problems. Above all, there is the ‘sickness of government’ that is creating a vacuum of responsibility and performance– a vacuum that becomes stronger the bigger government becomes. Business and the other institutions of our society of organizations cannot be pure, however desirable that may be. Their own self-interest alone, forces them to be concerned with society and community and to be prepared to shoulder responsibility beyond their own main areas of task and responsibility” (Drucker, 1974/1999: 281). Al hacer esto, recomienda Drucker, la empresa debe ser consciente del riesgo que corre para ella misma y para la sociedad: “No pluralist society has ever worked unless its key institutions take responsibility for the common good. But at the same time, the perennial threat to a pluralist society is the all-too-easy confusion between the common good and one’s own lust for power” (Drucker, 1974/1999: 281).

No es tarea de las empresas asumir áreas que competen a las políticas nacionales de los gobiernos, no se puede poner la empresa en lugar del gobierno ni usar su poder económico para imponer sus valores a la comunidad: “Whatever primary function of an organization, whether health care or economic services, that is the reason for its existence and its first responsibility. In addition, it is irresponsible to take on tasks for which elementary competence is lacking. And it is irresponsible –and lust for power– to assume responsibility in areas in which authority is lacking. For responsibility always goes together with authority” (Drucker, 1974/1999: 282). Así, los límites para la responsabilidad social están en cumplir primero con la tarea para la que la institución ha sido creada, con eso cumplirá con su principal responsabilidad hacia la sociedad porque es la razón de sus existencia. La empresa no debe asumir tareas sobre las que carece de autoridad.

### 3.8 Relaciones de la corporación con el gobierno: modelos históricos



En este apartado, Drucker habla de la necesidad de la empresa de mantener unas relaciones sanas y equilibradas con los gobiernos de turno con los que debe negociar. Aún así, cree que estas relaciones necesitarían un nuevo marco de actuación más actualizado. En el fondo, la relación con el gobierno, que también es un problema social, se basa en un marco regulatorio que fija lo que la empresa debe o no debe hacer. Drucker cree que esta relación debe ser repensada, porque no hay reglas claras y hay poco entendimiento común, una gran confusión de leyes, prejuicios, regulaciones, tradiciones e improvisaciones. A la vez, hay grandes problemas que no encajan en las relaciones actualmente establecidas, por ejemplo, el medioambiente o la corporación multinacional.

Teniendo en cuenta su formación política, Drucker cree, que se necesitan nuevas teorías políticas apropiadas para las necesidades y realidades de una nueva sociedad de las organizaciones. Mientras tanto, se debería pensar en soluciones intermedias y provisionales y esta es una responsabilidad del management que no puede esperar a que un filósofo político busque y encuentre la solución idónea. Por eso, para llevar a cabo esta responsabilidad, el management necesita conocer y entender los antecedentes de estas relaciones, las tradiciones, respecto a estas relaciones que son diferentes en cada país.

Posteriormente, Drucker expresa algunas guías que pueden servir para este cambio en las relaciones de las empresas con el gobierno. La organización económica de la sociedad, las empresas y sus managers, requieren autonomía y rendición de cuentas en interés de la economía, en nombre de un gobierno fuerte y efectivo, en interés de la sociedad. Luego propone unas líneas para mejorar las relaciones entre el gobierno y las empresas: “ ‘Accountable Enterprise’ might be a better slogan than the by now overs used ‘Free Enterprise’. To be accountable for performance, economic institutions and their managers have to have autonomy. One cannot be accountable for what one has no authority over and cannot control” (Drucker, 1974/1999: 291). Seguidamente, Drucker habla de: “Business and business management cannot restore government to health. This is a political job. But they can at least be conscious of the need and avoid, in working out the business-government relationship, whatever might weaken the performance capacity of government as the central political decision-maker. In this area their

responsibility is *Primum non nocere* – ‘not knowingly to do damage’ (Drucker, 1974/1999: 293). Esta es una frase que Drucker utilizará posteriormente en relación a la ética de la responsabilidad. Por último, Drucker afirma que: “One of the most important dimensions of social responsibility is the government-business relationship. It is crucial to the functioning of business and to the functioning of government as well. Yet (...) [the] traditional theories for organizing the relationship (...) are increasingly becoming inappropriate and ineffectual. No new theory is yet available; but business has a responsibility –and an opportunity– for thinking through and shaping the relationship to enable both government and business to function” (Drucker, 1974/1999: 294).

### 3.9 La ética de la responsabilidad

En este punto, Drucker, comienza a desgranar su pensamiento respecto a la ética donde se pueden encontrar algunos de los posicionamientos filosóficos del autor respecto al tema. Estas ideas, y las restantes que se han reflejado en esta investigación, se han tomado como puntos que demuestran su sentir filosófico-moral respecto al tema de la responsabilidad social y que en parte son los que generarían el choque con los proponentes del *business ethics* por una falta de comprensión de las posiciones ideológicas mutuas: “Countless sermons have been preached and printed on the ethics of business and the businessperson. Most have nothing to do with business and little to do with ethics. One main topic is plain, everyday honesty. Businesspeople, we are told solemnly, should not cheat, steal, lie, bribe or take bribes. But nor should anyone else. Men and women do not acquire exemption from ordinary rules of personal behavior because of their work or job. Nor, however, do they cease to be human beings when appointed vice-president, city manager or college dean. And there have always been a number of people who cheat, steal, lie, bribe or take bribes. The problem is one of moral values and moral education. There is not a separate ethics of business nor is one needed” (Drucker, 1974/1999: 294-95).

Hay otros temas de comportamiento individual y colectivo que para Drucker nada tienen que ver con la ética: “The other common theme in the discussion of ethics in business has nothing to do with ethics. Such things as the employment of call

girls to entertain customers are not matters of ethics but matters of aesthetics. 'Do I want to see a pimp when I look at myself in the mirror while shaving?' is the real question" (Drucker, 1974/1999: 295). En relación a la cita anterior Drucker dice que: "no hay más personas molestas en el mundo del management que en cualquier otro sector y como tal, lo que mejor pueden hacer es retirarse de la actividad ya que violan su propio respeto y su sentido del gusto" (Ibídem).

Estos temas se han unido a otros, especialmente en EEUU: "Managers, we are told, have an 'ethical responsibility' to take an active and constructive role in their community, to serve community causes, give their time to community activities and so on" (Ibídem). Hay países, sin embargo, donde estas actividades no encajan con su moral tradicional como Japón o Francia. Es en EEUU donde la comunidad tiene una tradición de voluntarismo social. Es también donde el management es empujado a participar, a asumir responsabilidades de liderazgo en los asuntos y organizaciones de la comunidad. Sin embargo, no se les debería forzar a realizar tales actividades: "Nor should managers be appraised, rewarded or promoted according to their participation in voluntary activities. Ordering –or pressuring them into such work is abuse of organizational power– and illegitimate" (Drucker, 1974/1999: 295).

### 3.10 Grupo de liderazgo pero no líderes

Relacionado con lo anterior, Drucker cree que a los managers se les exige un comportamiento ético porque, colectivamente, e, insiste el autor, sólo colectivamente, son un grupo que representa el liderazgo. Sin embargo, piensa que, individualmente, el manager es un empleado más de la compañía, que si se cruza en el camino puede no ser reconocido por el resto de trabajadores de su propia empresa y, aunque su posición la deba a sus méritos, su autoridad la debe a la institución que lo ha contratado. En este sentido, Drucker, cree que es inapropiado hablar del management como los líderes de la sociedad. En todo caso, se los debe considerar 'miembros del grupo de liderazgo'. Como grupo, sin embargo, ocupa una posición de visibilidad, prominencia y autoridad y es por eso que se le atribuye una responsabilidad: "It therefore has responsibility (...) essentially being a member of a leadership group is what traditionally has been

meant by the term 'professional'. Membership in such a group confers duties (...) as a member of a leadership group a manager stands under the demands of a professional ethic responsibility" (Drucker, 1974/1999: 296).

### 3.10.1 *Primum non nocere*

Si el management es miembro de una profesión, la primera de la que Drucker afirma que se puede tomar ejemplo es la médica. Hace más de 2500 años el código deontológico hipocrático que se hacía jurar a cada médico se resumía en una frase *primum non nocere* que en castellano se puede traducir como 'lo primero, no hacer daño a sabiendas'. Ningún profesional, sea médico, abogado o manager, dice Drucker, puede prometer que hará lo mejor para su cliente aunque todos lo intenten: "But they can promise that they will not knowingly do harm. Professionals have to have autonomy. They cannot be controlled, supervised or directed by the client. Decisions have to entrusted to their knowledge and judgment. But it is the foundation of their autonomy, and indeed its rationale, that they see themselves as 'affected with the client's interest' (Drucker, 1974/1999: 297). Los profesionales, en otras palabras, son privados en el sentido de que son autónomos y no están sujetos al control político ni ideológico. Pero están en público en el sentido de que buscan el bienestar de sus clientes, fijan los límites a sus actos y sus palabras. "*Primum non nocere*", 'not knowingly to do harm' is the basic rule of professional ethics" (Ibídem).

Hay importantes áreas donde los managers y, especialmente, los managers de empresa, que no se dan cuenta que, para permitírseles continuar siendo autónomos y privados, tienen que imponerse la responsabilidad de la ética profesional: "They still have to learn that it is their job to scrutinize their deed, word, and behavior to make sure that they do not knowingly do harm (...) The manager who fails to think through and work for the appropriate solution to an impact of the business because it makes him unpopular in the club knowingly does harm. He or she knowingly abets a cancerous growth (...) it is also gross violation of professional ethics. "But there are other areas as well. American managers, in particular, tend to violate the rule not knowingly to do harm with respect to: executive compensation; the use of benefit plants to impose 'golden fetters' on

people in the company's employ; and in their profit rhetoric" (Drucker, 1974/1999: 297).

En el tema de la "executive compensation" indudablemente las alegaciones de Drucker han quedado totalmente desfasadas como muchos puntos de este escrito. Sin embargo la esencia sí que se puede trasladar a la actualidad. En aquella época dice, la diferencia entre el salario de los altos directivos y el de los operarios era de 1 a 4: "Specifically, in the typical American business the inequality of income between the lowest –paid people and the people in charge– that is, between the machine operator and the manager of a large plant– is at most one to four, if taxes are taken into account (...) Whether the degree of inequality of incomes that actually prevailed in the US economy is 'too high' or 'too low' is a matter of opinion. But clearly it is much lower than the great majority of the American public accepts or even considers desirable" (Drucker, 1974/1999: 298).

El manager individual, incluso los ejecutivos jefe de una corporación gigante son trabajadores anónimos, pero son el grupo líder de la moderna sociedad de las organizaciones. Como tales necesitan una ética, un compromiso y un código. Drucker expone varias razones de porqué la población tiene sensación de gran desigualdad en las compensaciones entre los trabajadores y el management: Primero: "The 'extremely rich' are not employed executives; they are either heirs of the millionaires of pre-tax days or owners of small business" (Ibídem). Segundo: "The belief in growing income inequality in the US partly reflects America's racial problem. The emergence in big cities of a nonworking population of blacks has created a marginal but highly visible group suffering from extreme inequality of incomes. Tercero: "Inflation is a corrosive social poison precisely because it makes people look for a villain (...) Every inflation in history has therefore created class hatred, mutual distrust and beliefs, that, somehow, 'the other fellow' gains illicitly at 'my' expense. The middle class becomes paranoid in an inflationary period and turns against the 'system'. Cuarto: "Pre-tax income of a few men at the top of a few giant corporations, and 'extras' of executive compensation, e.g., share options" (Drucker, 1974/1999: 299).

Todas estas cuestiones crean una sensación de ofensa en el resto de los trabajadores. Sin embargo, en visión de Drucker: "Companies to commit

themselves to a maximum range of after-tax compensations. The acceptance of social responsibility on the part of the managers to work for a rational system of taxation, which eliminates the temptation for 'tax gimmick' and the need for them. Adequate incentives for performing executives. And compensation in money is far preferable to hidden compensation such as prerequisites (chauffeur-driven car, buy a house, governess for the children, etc.). What is dangerous, however is the delusion of inequality. The basic cause is the tax laws. And unless managers realize that this violates the rule 'not knowingly to do damage', they will in the end, be the main sufferers" (Drucker, 1974/1999: 300). Las *golden fetters* están muy conectadas a las compensaciones que Drucker cree, que desde la Segunda Guerra Mundial son usadas para crear 'cadenas de oro' con los managers: "Retirement benefits, extra compensation, bonuses, and share options are all forms of compensation. (...) [for the company] this are 'labour cost' no matter how they are labelled. They are treated as such by management when they sit down to negotiate with the union. But increasingly, if only because of the bias of the tax laws, these benefits are being used to tie employee to employer. They are structured in such a way that leaving a company's employ entails drastic penalties and actual lost of benefits that have already been earned" (Drucker, 1974/1999: 301).

En cuanto al *profit rethoric*, la retórica de los beneficios, Drucker piensa que los beneficios son difíciles de explicar al público que no entiende demasiado de ellos y el manager con su retórica lo hace aún más complicado: "This violates the requirement that they not knowingly do harm. This is particular true of the United States but also of Western Europe. For in the West, managers still talk constantly of the profit motive. And still define the goal of their business as profit maximization" (Drucker, 1974/1999: 302). Esto es como hablar de una parte de la necesidad de beneficios e ignorar la otra, la elemental, en visión de Drucker. Los managers se quejan de la hostilidad que hay en la sociedad hacia los beneficios pero no tienen en cuenta que parte de esa crítica proviene de la propia retórica de los managers: "For in the terms management uses when it talks to the public, there is no possible justification for profit, no explanation for its existence, no function it performs" (Ibídem). Lo que la sociedad percibe es sólo un deseo por los beneficios de algún capitalista anónimo que no justifica que la sociedad lo acepte

como no aceptaría la bigamia, por ejemplo: “But profitability is a crucial need of economy and society. They [the managers] do not stress the need for capital. They almost never even mention the cost of capital, let alone that a business has to produce enough profit to obtain the capital it needs at minimum cost” (Drucker, 1974/1999: 302).

En cualquier sociedad pluralista, dice Drucker y, en especial, en una sociedad pluralista de las organizaciones como la estadounidense, sus instituciones líderes representan un ‘interés especial’ porque están diseñadas para cumplir con una necesidad específica de la sociedad. Así, las personas líderes de esta sociedad, los managers son los servidores de estas instituciones y, a la vez, son el mayor grupo líder de la sociedad: “They have to serve both their own institution and the common good. If the society is to function, let alone if it is to remain a free society, the people we call managers will remain ‘private’ in their institutions. No matter who owns them and how they will remain autonomous. But they will also have to be ‘public’ in their ethics” (Ibídem).

De esta tensión, según Drucker, nace el problema ético específico de una sociedad de las organizaciones: “In this tension between the private functioning of the manager, the necessary autonomy of the institution and its accountability to its own mission and purpose, and the public character of the manager, lies the specific ethical problem of the society of organization. *Primum non nocere* may seem tame compared to the rousing calls for ‘statesmanship’ that abound in today’s manifestos on social responsibility. But, as the physicians found out long ago, it is not an easy rule to live up to. Its very modesty and self-constraint make it the right rule for the ethics managers need, the ethics of responsibility” (Drucker, 1974/1999: 302-03).

En resumen, para Drucker, la necesidad de la ética para el grupo líder de la sociedad: “The individual manager, even the chief executive of a giant corporation, has in this century become anonymous, unassuming –just another employee. But together the manager of our institutions –business, universities, schools, hospitals and government agencies– are the leadership groups in the modern society of organizations. As such they need an ethics, a commitment and a code. The right

one is the code developed more than two thousand years ago for the first professional leadership group, the physician: 'Above all not knowingly to do harm' (Drucker, 1974/1999: 303).

Muchos fueron los que reconocieron su contribución a la responsabilidad social que Drucker expuso en sus libros y en algunos de sus artículos: "Professor Drucker (...) thought, taught, and exhorted managers of all types regarding social responsibility for more than 70 years. These lessons have stood the test of time. They require us to think and to mobilize the courage and effort to take action" (Cohen, 2009: 34).

Después del duro artículo en contra del *business ethics*, en el invierno de 1984, del cuál se dará cuenta en el siguiente capítulo, Drucker escribe otro sobre "Responsabilidad Social, The New Meaning of Corporate Social Responsibility" publicado en la *California Management Review* con copyright of *The Regents of the University of California*. El escrito de Peter Drucker originalmente es un artículo que aportó a un libro colectivo denominado "Public and Private Partnership: New Opportunities for Meeting Social Needs" editado por Harvey Brooks, Lance Liebman and Corinne Schelling y publicado por Ballinger Publishing Company en 1984. En el mismo, Drucker relata que desde el siglo XIX se podían notar que se habían creado dos tendencias diferentes en la contribución que la empresa se planteaba hacer a la comunidad en EEUU. Por un lado estaba, el estilo de Andrew Carnegie que financió entre otras cosas, bibliotecas públicas o teatros de ópera y por otro, el estilo de Julius Rosenwald que patrocinó un sistema de agentes de granja del condado y adoptó los Clubs 4-H<sup>72</sup> para niños y jóvenes: "Both men were radical innovators. Successful businessmen up their time (...) Carnegie and Rosenwald became social reformers. The monuments which earlier businessmen had erected for themselves were "cultural": museums, opera houses, universities. In Carnegie's and Rosenwald's own time the leading businessmen, A. Leland Stanford, Henry E.

---

<sup>72</sup> Los Clubs 4-H es una organización agraria del estado que a principios del siglo XX creó una red de escuelas para enseñar y formar a niños y jóvenes en las innovaciones agrícolas y ganaderas que se obtenían de la investigación en este campo. Dichas innovaciones en principio eran rechazadas por los granjeros adultos pero no por sus descendientes que fueron los que las implantaron cuando se hicieron cargo de las granjas. Los Club 4-H aún existe hoy y se ha extendido por todo el mundo (<http://es.wikipedia.org/wiki/4-H>).



Huntington, J.P. Morgan, Henry C. Frick and, a little later, Andrew Mellon, still followed this tradition. Carnegie and Rosenwald instead built communities and citizens –their performance, capacity and productivity” (Drucker, 1984: 53).

Ambos empresarios, asegura el autor, realizaron estas contribuciones a la sociedad a principios del siglo pasado, el primero, cuando ya se había retirado de los negocios y el segundo, cuando recién comenzaba su aventura empresarial con la compra de Sears Roebuck & Company. Si Drucker los hace servir como ejemplo es porque cree que ambos encarnaron un sistema diferente de lo que él entiende por responsabilidad social. Afirma que Carnegie, creía, que por el solo hecho de ser ricos tenían la obligación de hacer el bien: “God, Carnegie asserted, wants us to do well so that we can do good”. Rosenwald, modest, publicity-shy, unassuming, never preached; but his deeds spoke louder than his words. “You have to be able to do good to do well” was Julius Rosenwald’s credo –and, I believe, a far more radical one than that of the anarchist steel master from Pittsburgh. Carnegie believed in the social responsibility of wealth. Rosenwald believed in the social responsibility of business” (Drucker, 1984: 54).

### 3.11 Responsabilidad social de la riqueza

Carnegie, nacido en el primer tercio del siglo XIX, afirma Drucker, se lo podía considerar el clásico “hombre rico”, hecho a sí mismo, bajo el concepto de dueño de empresa. Veía el negocio desde la posición de “propietario”, con todas las connotaciones legales que se han descrito anteriormente en la discusión sobre el derecho al beneficio. Muchos de los ricos de entonces, desde Rockefeller hasta Ford, y de ahora, siguen la misma filosofía de Carnegie. Un ejemplo son Bill y Melinda Gates con su Fundación. Así, aceptan que la riqueza y el poder económico conlleva una responsabilidad hacia la población del país que ha de revertir en la comunidad. En el caso de los Gates, consideran que la responsabilidad ha de ser global (Drucker, 1984: 54).

### 3.12 Responsabilidad social de la empresa

Por el contrario, Rosenwald, nacido en el cuarto tercio del siglo XIX, en visión de Drucker era la encarnación del nuevo “ejecutivo” que veía el negocio desde el punto de vista del deber y actuaba bajo el concepto de manager. Su visión tuvo pocos seguidores entonces aunque su impacto, según Drucker, ha sido más profundo que el de Carnegie. Rosenwald creía en la necesidad de desarrollar las competencias, la productividad y los ingresos de los pobres y desesperados granjeros y los negros estadounidenses. Encontró cómo hacer efectivo el conocimiento que se acumulaba en los estudios y habilidades de agronomía y en el marketing de las granjas que a principios del siglo XX todavía eran teóricos para que entraran a la práctica y fueran aplicados por la gran mayoría de granjeros. Su motivación fue filantrópica pero también vio que, la prosperidad de Sears también dependía de la prosperidad de sus clientes, en este caso los granjeros. Éstos a su vez dependían de sus habilidades, productividad y competencia para progresar y con su progreso, incrementar el progreso de la empresa, Sears. Para ello creó una red de agentes para formar a los granjeros del condado que luego se convirtió en los Club 4-H bajo la tutela del gobierno de EEUU, siguiendo la contribución de Rosenwald. Si bien, Drucker considera esta actuación filantrópica, también le sirvió a Sears, la empresa que Rosenwald había comprado, como publicidad corporativa, relaciones públicas y sobre todo, para el desarrollo de su cliente y de su mercado (Drucker, 1984: 54).

Otro seguidor de la filosofía de Rosenwald, fue su sucesor en Sears Roebuck, el general Robert E. Wood; también James Couzens, cofundador de la Ford Motors Company y jefe, junto con Ford de la parte administrativa y financiera de la compañía. En este sentido, fue él quien introdujo en la Ford el famoso salario de 5 dólares al día, para favorecer a una fuerza laboral, en aquel momento, muy explotada. Su intención era también paliar el alto absentismo laboral de aquellos tiempos por medio del incentivo económico.

Posteriormente, Couzens fue alcalde de Detroit, senador por Michigan y uno de los padres intelectuales del New Deal. Su contribución a la responsabilidad social es que introdujo el entrenamiento de las habilidades dentro de la industria del país. Por otro lado, J. Irwin Miller de Cummings Engine Co. de Columbus, Indiana, utilizó sistemáticamente los fondos corporativos para crear una comunidad

saludable como una inversión intangible en un entorno saludable. Dotó a su pequeña ciudad de una “calidad de vida” que atraería a una serie de personal técnico y de management del que dependen las empresas de alta tecnología.

Drucker afirma que la aproximación más efectiva a la responsabilidad social es la de Rosenwald: “Only if business, and especially American business, learns that to do well it has to do good, can we hope to tackle the major social challenges facing developed societies today. Government, the agency to which the generations after Carnegie and Rosenwald increasingly came to look for the solution to social problems, cannot tackle these challenges. They can be solved only if seen and treated as opportunities. And the economic realities ahead are such that “social needs” can be financed increasingly only if their solution generates capital, i.e. generates a profit. This, governments cannot do. But it is precisely what business is being paid for” (Drucker, 1984: 55).

Los problemas sociales, arguye Drucker, no han sido parte sistemática de la teoría gubernamental hasta el siglo XVIII. “It is a child of the Enlightenment of the 18th century; it presupposes a modern civil service and a modern fiscal system” (Ibidem). Según afirma el autor fue primero practicada en la Florencia del Gran Duque de los Habsburgo que entre 1760 y 1770 estableció el primer hospital nacional, el primer sistema nacional planificado de salud y el primer sistema europeo libre de escolarización nacional obligatoria. En el siglo XIX la idea de atajar grandes problemas sociales por parte de los gobiernos se convirtió en un éxito. Según Drucker, la sanción de la *British Factory Acts* o la legislación sobre la seguridad social de Bismarck fueron implantadas con éxito. Por último, en el siglo XX se elevó esta idea a un artículo de fe: “To the point where a great many people consider it practically immoral and certainly futile for a “social need” to be tackled any way other than by a government program, and where a substantial majority, only a few years ago, in the heady Kennedy and Johnson years, was convinced that any “social problem” would almost immediately yield to attack by government program. But the last ten or fifteen years have brought increasing disenchantment” (Drucker, 1984: 56).

Drucker cree que los gobiernos están haciendo demasiadas cosas y por sí mismos y cree que un “programa social” no consigue nada excepto el gasto del dinero: “To have any impact at all, such a program requires above all the hard work and dedication of a small number of first-rate people [that] are always in short supply. There may be enough for a very few “social programs” at any one time (...) there were at most enough first-rate people available at any one time in any one country to launch one major “social program” (Drucker, 1984: 56).

No cree que se pueden poner en marcha docenas de planes sociales a la vez mientras se libra una guerra en ultramar como intentó hacer la administración Johnson. Otro problema en visión de Drucker es que los gobiernos no se avienen con la dimensión y tiempo de los programas sociales: “Government needs immediate results –especially in a democracy where every other year is an “election year”. The growth curve of social programs is the hyperbola; very small, almost imperceptible results for long hard years, followed, if the program is successful, by years of exponential growth. It took eighty years before America’s program of agricultural education and research began to revolutionize American farming and farm productivity (...) And yet we know that learning has a long lead time before it shows massive results. Individuals, not classes, learn; and there has to be built up, one by one, a large stock of individuals who have learned, who serve as examples, as multipliers, as leaders and who give encouragement” (Drucker, 1984: 56-57). Paradójicamente, dice Drucker, el gobierno que encuentra duro comenzar y ser paciente encuentra más duro aún abandonar el programa: “The rule for failures is therefore not to bury them but to redouble the budget and to divert to them the able people who might, if employed on more promising opportunities, produce results (...) Long lead times, willingness to experiment and to abandon in case of non-results are precisely the characteristics of research and development work. But “R&D” is, we now know, not done well by government –for a variety of well-studied reasons. It is done best in autonomous institutions whether university lab, individual hospital or business lab –though the “provider”, that is, the source of the funds, might all be government” (Drucker, 1984: 57).

Por otro lado, además de los problemas sociales existen lo que Drucker llama “problemas duros”: “A “hard problem” is one in which there are so many

“constituencies” that it is difficult, if no impossible, to set specific goals and targets...Each of them has powerful “constituencies” with radically different, indeed mutually exclusive, goals and values, which practically guarantee that government could not succeed in solving them” (Drucker, 1984: 57).

Drucker presenta el problema de la reindustrialización de EEUU que se planteaba por la época. Para los sindicatos, dice, significaba preservar el trabajo industrial del obrero tradicional en las ciudades industriales tradicionales: “However, if “reindustrializing America” means restoring the country’s capacity to increase the output of manufactures goods, and to compete internationally, it unambiguously means the tastes possible automation of traditional processes, and in all probability a shift to a new and decentralized locations. It means liquidating Big Steel in Pittsburgh and Chicago and shifting to “mini-mills near customers. The first definition is politically acceptable for a short time (...) But can any government program embrace the second definition?” (Drucker, 1984: 58).

Drucker propone que sean las ONG’s del tercer sector las que se ocupen de romper los problemas duros en varios problemas fáciles, cada uno con su solución o al menos para aliviarlos. Como las ONG’s se hacen competencias unas a otras pueden desarrollar diferentes aproximaciones: “The increasing inability of government to “do”, that is, to tackle effectively the “social needs” of contemporary developed society, creates a major opportunity for non-governmental institutions, business (...) We will, in other words, have to create conditions under which a task is outlined by government or by “Third-Party Payors”, but in which the actual performance of a task is done by non-governmental institutions, especially business, and is done locally and on a competitive basis” (Drucker, 1984: 58).

Las tareas que Drucker piensa que el gobierno (siempre habla de EEUU) no podrá continuar enfrentando en un futuro próximo, los problemas que define como “hard problems” son, por ejemplo, el servicio de correos, realizado por agencias privadas; la recogida de basuras; la sanidad y otros servicios que, considera el autor, a la larga deberán ser privatizados. Para Drucker esta será la verdadera economía mixta del futuro: “(...) the service itself is grounded in public policy and law (if only through tax advantages), while the performance is the task of

competitive private business enterprises (...) the true “mixed economy” of the future (...) will consist of three parts rather than of the two which the economist talks about traditionally. There will be a “private sector” in which government limits itself to protection against fraud, extreme exploitation, collusion, unsafe working conditions, deprivation of civil rights, etc. There will be a true “public sector”, e.g. defense (excluding procurement) or justice in which government will both specify the job and do it. And there will be a “mixed sector” –the best example I know is the American hospital system. It is a “private” system. Non-profit community hospitals, church-affiliated hospitals and proprietary for-profit hospitals are increasingly organized in large and growing chains. All then compete for patients, yet most of their income is public money –whether it comes directly from the government via the tax system or through compulsory private health insurance plans. Another example is defense procurement (Drucker, 1984: 58-59).

Después de esta larga introducción de cuáles eran los problemas sociales de los que el gobierno de EEUU se hacía cargo, cuáles se habían transformado en problemas duros que el gobierno debía dirigir la re-privatización de los sectores o a la transformación de una economía mixta para enfrentarlos, Drucker describe lo que es para él la verdadera responsabilidad social que al principio del artículo ejemplificó en Rosenwald de la *Sears Roebuck & Company*. Según Drucker, el problema que enfrenta la responsabilidad social empresarial es la creencia que crear beneficios en una empresa es incompatible con la responsabilidad social o que es irrelevante.

Drucker, como ya hemos manifestado en otras partes de esta investigación, cree que los beneficios son básicos para la empresa: “Business is asked to do things because it earns, or seems to earn, a “profit”, which enables it to do “good” even if it does not obligate it to do so. In most discussions of “social responsibility”, business is seen as the rich man who should, if only for the good of his soul, give alms to the less fortunate. “To do good in order to do well” that is to convert social needs and problems into profitable business opportunities, are rarely considered by today’s advocates of “social responsibility” –even by those who deny that business has any “social responsibility (such as Milton Friedman)” (Drucker, 1984: 59).

Para Drucker, están los que afirman que el propósito de la empresa es crear riqueza para hacer el bien, cosa sospechosa para muchos de los que discuten sobre responsabilidad social. Están los que son hostiles a las empresas y que creen que los beneficios son una estafa por lo que piensan que las empresas hablen de responsabilidad social es una gran hipocresía. Después destaca el autor los pro-empresas y que demandan que la empresa personificada por el “hombre rico”, como hizo Carnegie y sus seguidores, que den limosnas y se conviertan en filántropos, no siendo aceptable en este caso crear riqueza para hacer el bien sino hacer el bien porque eres rico porque si no, lo que es visto como virtud se convertiría en propio interés. Destaca Drucker están los que aconsejan dejar los problemas sociales a las autoridades apropiadas, lo que de hecho significa dejar los problemas sociales a los gobiernos, que es lo que sostiene Milton Friedman. En este caso el propio interés del negocio y los bienes públicos son vistos como dos esferas completamente separadas (Ibídem): “But in the next decade it will become increasingly important to stress that business can discharge its “social responsibilities” only if it converts them into “self-interest”, that is, into business opportunities” (Drucker, 1984: 59).

### 3.13 Responsabilidad por el futuro de la empresa

A partir de aquí Drucker reflexiona cómo será la primera responsabilidad social del futuro que cree que ni siquiera es mencionada en la discusión que se plantea sobre el tema en la empresa de hoy: “It is the increasingly important responsibility for creating the capital which alone can finance tomorrow’s jobs. In fact, the oldest and perhaps the only truly valid definition of “economic progress” is the shift to jobs requiring more capital investment per worker” (Drucker, 1984: 60). En este sentido, Drucker insiste, habrá la necesidad de triplicar o incluso cuadruplicar la necesidad de inversión de capital por trabajador en los próximos veinticinco años.

Además, habrá una enorme necesidad de capital para enfrentar los requerimientos de inversión en Investigación y Desarrollo sobre todo en tecnología y en los cambios que se están presentando en la economía y en la sociedad. Lo que reclama Drucker es que habrá una imperiosa necesidad de formación de capital: “In all countries today, whether communist or capitalist,

highly developed or barely developing, capital formation is low. This is in part because of the economic orthodoxies of the last fifty years which put consumption into the center, asserting –without any shred of evidence, by the way– that consumption will automatically, through a “multiplier”, lead to investment and thereby to the formation of jobs. This assertion has, I would say by now been exploded and disprove” (Drucker, 1984: 60).

Otra manera de formación de capital es, según Drucker, el estadio anterior a que las industrias del mañana emerjan de las viejas industrias, lo que llama ciclo<sup>73</sup> de Kondrátiev (1892-1938) aunque en la década de 1980, cuando el autor escribe este artículo, ya se estaba pasando en dicho estadio: “To be sure old industries are still declining or are being restructured (...) New industries are exploding – information, communication, biochemistry, bioengineering and genetic medicine, etc. And with them other totally new industries, such as the continuing education of already well-educated adults, which may well be the mayor growth industry of the next ten years and which increasingly is not in the hands of traditional educational institutions such as colleges and universities, but in the hands of entrepreneurs, associations, private companies, educational movie makers, and so on (Drucker, 1984: 60). Así, el estadio temprano del ciclo de Kondrátiev es, según Drucker, el que más demanda formación de capital. El autor también asocia la formación de capital con los hábitos de ahorro de cada país. Por ejemplo, en EEUU se había dejado de incentivar el ahorro. como en en la mayoría de países occidentales.

Drucker alega varios factores para que esto ocurra: el incremento de la proporción de la población que ha pasado la edad de retiro, que por norma tienden al consumo no al ahorro; el grado de toma de riesgo y contingencia por parte de la Seguridad Social en asuntos para los cuales tradicionalmente el individuo había ahorrado (retiro, enfermedad, desempleo); tampoco el aumento del nivel de ingresos de las familias ha favorecido el aumento del ratio de ahorro; ni el aumento del consumo por sí mismo no conduce al aumento de inversión.

---

<sup>73</sup> Se refiere a la aceptación de ciclos económicos largos de entre 47 y 60 años, rechazado por muchos economistas por poco evidentes pero aceptada por el economista Joseph Schumpeter y a partir de allí por una gran parte de la academia. En estos ciclos se alternan períodos de alto crecimiento con coyunturas de prosperidad más marcadas y duraderas y períodos de crecimiento relativamente lento en el que las crisis son más fuertes y las depresiones más prolongadas ([http://es.wikipedia.org/wiki/Onda\\_Kondratiev](http://es.wikipedia.org/wiki/Onda_Kondratiev))



Drucker concluye que, ninguna de las razones anteriores lleva a la formación de capital: “As a result, in a modern economy the main source of capital formation is business profits. Indeed, we now know that the term “profit” is misunderstood. There are only costs –costs of the past and costs of the future, the costs of economic, social, and technical change and the costs of tomorrow’s jobs. Present revenues must cover both and both costs are likely to go up sharply in the next twenty years” (Drucker, 1984: 61).

Así, como conclusión de su escrito, Drucker vuelve a insistir que sólo los beneficios pueden cubrir los costes de funcionamiento futuro, tanto empresarial como social: “The first “social responsibility” of business is then to make enough profit to cover the costs of the future. If this “social responsibility” is not met, no other “social responsibility can be met. Decaying businesses in a decaying economy are unlikely to be good neighbors, good employers or “socially responsible” in any way. When the demand for capital grows rapidly surplus business revenues available for non-economic purposes, especially for “philanthropy”, cannot possible go up. They are almost certain to shrink (Drucker, 1984: 62).

Drucker dice que están los que piden que los empresarios sean como los antiguos príncipes que financiaban el arte sin pensar que robaban el dinero de los pobres. Están los que creen que pensar en convertir los problemas sociales en oportunidades es prosaico y nada romántico. “But the proper “social responsibility” of business is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth” (Drucker, 1984: 62).

## 4. Polémica sobre el *business ethics* o ética empresarial y sus repercusiones

Como se ha reflejado en capítulos anteriores, había una preocupación por el comportamiento ético del management de las corporaciones por la incidencia que tal actuación tenía sobre la sociedad en su conjunto. Desde hacía algún tiempo, se venía desarrollando una disciplina relativamente nueva pero que buscaba cómo posicionarse dentro de los estudios empresariales ya que afectaba a las empresas y la gente que actuaba en ella, sobre todo, los altos cargos. Se trataba del *business ethics* que una reflexión que se venía gestando durante todo el siglo XX pero que comenzó a desarrollarse plenamente a partir de la década de 1970.

### 4.1 Inicio de la polémica

Drucker pensaba que la ética empresarial no tenía una posición clara y que llevaba a bastantes confusiones: “The confusion is so great –and the noise level even greater– that perhaps an attempt might be in order to sort out what “business ethics” might be, and what it might not be, in the light of the major approaches which philosophers had been taken throughout the ages...” (Drucker, 1981: 18-19). Como hemos explicado en el capítulo III de esta investigación, Drucker también pensaba que lo que proponía el *business ethics*, ya venía recogido en la ‘responsabilidad social’ y que no había necesidad de crear un nuevo tema denominado *business ethics*: “Business Ethics is rapidly becoming the “in” subject, replacing yesterday’s “social responsibilities” (Drucker, 1981: 18). Como se ha expuesto, Drucker ya había explicado su postura sobre la Responsabilidad Social en los dos libros sobre management reflejados en el capítulo III de esta tesis.

Debido a la repercusión que estaba teniendo el tema, Drucker decide dar su opinión sobre el *business ethics*. Se posiciona en contra de esta disciplina porque creía que, a pesar del nombre, su base no era ni la ética ni la moral en el sentido tradicional de los términos, sobre todo, del primero: “Ethics is, after all, not a recent discovery. Over the centuries philosophers in their struggle with human behavior have developed different approaches to ethics, each leading to different conclusions, indeed to conflicting rules of behavior. Where does “business ethics” fit in –or does it fit in anywhere at all? (Drucker, 1981: 18). Por lo que consideró el tema un revuelo sin sentido. Drucker escribió el artículo “What is business ethics?”<sup>74</sup> en contra de esta proposición, primero en una prestigiosa revista de ciencias políticas *The Public Interest* en la primavera de 1981. Posteriormente, en otoño de 1981, el artículo fue recogido por *Forbes*, un magazine económico-social de gran atractivo no sólo para las empresas sino para un público mucho amplio y sofisticado, no es una revista científica pero su impacto es muy significativo. En *Forbes*, Drucker era un asiduo colaborador por eso el artículo fue recogido y publicado rápidamente. El magazine utilizó un título más llamativo “Ethical Chic” cosa que molestó a los proponentes del *business ethics*, como se verá posteriormente.

En realidad este nombre tenía su origen en una de las cinco partes en las que Drucker dividió su artículo, concretamente, la última. Como título, indudablemente, era mucho más atractivo y provocador que el título original. Por eso, la publicación del artículo en *Forbes* originó una respuesta indignada de dos investigadores, W. Michael Hoffman y Jennifer Mills Moore también en forma de artículo denominado “What is Business Ethics? A Reply to Peter Drucker”. Aunque la reacción fue por la publicación de *Forbes*, tal como afirman ambos autores, en realidad el artículo al que responden es al publicado en *The Public Interest* que tiene algunos, aunque pocos, matices diferentes: “(...) But because the [Drucker] article has been taken seriously by businesspeople –it has found its way into Forbes under the title, ‘Ethical Chic’– and because it echoes themes which have arisen the writings of more informed critics of business ethics, it merits some response”

---

<sup>74</sup> Este artículo está recogido en el libro *Ecological Vision* del año 2000 donde se pueden encontrar una recapitulación de diferentes artículos de Peter Drucker. Como suele pasar en estos casos respecto a Drucker, este artículo lleva otro nombre *Can There Be “Business Ethics”?* y como hemos podido comprobar de nuestra lectura es el mismo al que nos referimos como artículo de la polémica *What is “Business Ethics”?*

(Hoffman & Moore, 1982: 293). En este caso, la respuesta la dieron en una revista científica, el *Journal of Business Ethics*, en noviembre de 1982.

#### 4.1.1 Repercusión de la polémica

Es probable que la repercusión de esta polémica sirviera para aclarar el tema pero era evidente que también sirvió para dar publicidad a la disciplina. Por un lado, la repercusión de *Forbes* es mucho mayor que la de cualquier revista científica. Esto permite que el tema sea conocido por un público más amplio e interesante ya que son empresarios de todos los sectores, el público objetivo del tema y al cual es difícil de llegar con una revista científica. Por otro, la discusión, estando Peter Drucker implicado, lleva a las portada de un magazine muy popular una reflexión académica que hubiera sido difícil que el gran público la conociera de otra manera. En este sentido, y sin ánimo de acusar a nadie, es indudable que la discusión le sirvió a la disciplina para crecer, generar más investigación y llegar a un público nunca pensado.

Que esta discusión se haya dado en su momento, tiene sentido. Lo que no lo tiene es su su continuidad en un tiempo tan lejano al de las primitivas publicaciones. La polémica se inició y se acabó a principios de la década de 1980. Drucker escribió el artículo en 1981, se volvió a publicar a finales de ese mismo años y la réplica de Hoffman y Moore también se publicó en 1982. Descubrimos el artículo de otro académico, Oliver F. Williams, publicado ese mismo año, el verano de 1982, antes incluso que apareciera la crítica de Hoffman y Moore pero que por lo visto no tuvo una gran repercusión.

Williams era un profesor del departamento de Management de la Universidad de Notre Dame, que publicó su artículo “Business Ethics: A Trojan Horse?”, en la *California Management Review*, publicación en la que también colaboraba Peter Drucker; pero allí se acabó todo. Peter Drucker nunca contestó a la réplica de ninguno de sus críticos. En cambio, la polémica vuelve a reanudarse a finales de la década de 1990 e intermitentemente se repite hasta la fecha, sobre todo, a partir de la muerte de Peter Drucker en 2005. Continúa hasta este momento, en que hemos recogido los escritos de los diversos autores que hasta 2015 han

continuado apareciendo; la mayoría en revistas científicas de ética, de management o de política. El tema sobre el *business ethics* se ha extendido y afianzado en el mundo académico muy claramente y se pueden distinguir grandes aportaciones a la disciplina.

En cuanto a la polémica no se ha encontrado ninguna aportación que rebata o apoye los argumentos Drucker con nuevos argumentos o nuevos testimonios. Las posturas de los tres autores aún continúan irresolubles. La intención de este capítulo de la investigación es intentar reflexionar sobre la polémica y aportar algo de claridad, si es que la hubiera. Indudablemente no hay otra pretensión que la exponer los argumentos de los tres autores y comprender si lo que hubo fue una falta de entendimiento mutuo en unos argumentos y otros. A esta autora le ha parecido que eran similares, con pequeños matices, que se podrían haber aclarado rápidamente en un diálogo cara a cara.

#### 4.2 La propuesta de Drucker

Drucker considera que la ética empresarial no encaja dentro de la proposición filosófica sobre la ética que se había ido desarrollando en Occidente a través de los siglos (Drucker, 1981: 18). Partir de esta base es quizás la propuesta más polémica: “To the moralist of the Western tradition “business ethics” would make no sense. Indeed, the very term would to him be most objectionable, and reeking of moral laxity. The authorities on ethics disagreed, of course, on what constitutes the grounds of morality –whether they be divine, human nature, of the needs of society. They equally disagreed on the specific rules of ethical behavior; the sternest of moral rules, the Ten Commandments, for instance, thunders “thou shalt not covet thy neighbor’s...maidservant”. But it says nothing about “sexual harassment” of “one’s own” women employees, though it was surely just as common then as now” (Drucker, 1981: 19).

Es por eso, que respecto al *business ethics*, Drucker se propone desentrañar la confusión que cree que esta idea había generado en el mundo de la empresa. Intenta reflexionar qué podía ser el *business ethics* y que no, desde los diferentes puntos filosóficos sobre la ética que pensaba que se podían asemejar. Confiesa

sentirse cualificado para ello por haber enseñado filosofía y religión y haber trabajado en cuestiones de ética política: "(...) though my only qualification for making this attempt is that I once, many years before anybody even thought of "business ethics" taught philosophy and religion, and then worked arduously on the tangled questions of "political ethics" (Drucker, 1981: 19). Drucker, sin embargo, empieza con algo que ya contradice lo que después afirma, que no hay éticas "especiales" sin embargo él habla de la "ética política"<sup>75</sup>, es decir, hay cuestiones que requieren que se reflexione sobre una ética particular porque son temas conflictivos donde la ética desaparece muy rápidamente, la política es una, el mundo económico puede ser otro.

Para Drucker, todas las autoridades sobre ética y moral de la tradición occidental estarían de acuerdo en que la moral y la ética son algo personal: "All authorities of the Western tradition –from the Old Testament prophets all the way to Spinoza in the 17th century, to Kant in the 18th century, Kierkegaard in the 19th century and, in this century, the Englishman F.H. Bradley (1864-1924) or the American Edmond Cahn (1906-1964)" (Drucker, 1981: 19). El libro que cita Drucker de Bradley es *Ethical Studies*, de 1876 y el de Cahn es *Moral Decision*, de 1955 donde explora la interacción entre la ley y la moral. Así, Drucker enfrenta la reflexión sobre la empresa desde el punto de vista filosófico tradicional y también desde el punto de vista jurídico. Es indudable que esta visión jurídica es lo que confunde a muchos de sus críticos, porque no la tienen en cuenta.

En general, Drucker cree que las autoridades que han estudiado la ética y la moral en occidente a través de los siglos han estado en desacuerdo en muchas cosas pero no en cómo se entiende la ética: "There is only one ethics, one of rules of morality, one code, that of individual behavior in which the same rules apply to everyone alike" (Drucker, 1981: 19). De hecho, desde los paganos hasta la ética judeocristiana todos rechazarían que se aplicara una ética para los poderosos y una para los débiles porque si no, siempre ganarían los primeros: "The moralist of the Western tradition accepts "extenuating" and "aggravating" circumstances (...) but before there can be "extenuating" or "aggravating" circumstances, there has to

---

<sup>75</sup> Ambas comillas en este caso son de esta autora

be an offense. And the offense is the same for rich and poor, for high and low alike –theft is theft, concubinage is concubinage. The reason for this insistence on a code that considers only the individual, and not his status in life or society, is precisely that otherwise the mighty, the powerful, the successful will gain exemption from the laws of ethics and morality” (Drucker, 1981: 19-20).

Sin embargo, las únicas diferencias sobre lo que está éticamente bien o mal, que los moralistas tradicionales aceptarían sin excepción, son las diferencias asentadas en las costumbres sociales o culturales de los diferentes países y sólo para ofensas ‘veniales’, es decir las diferencias en cómo se hacen las cosas y no en la esencia del comportamiento. El autor pone el ejemplo del nepotismo que es considerado de moralidad dudosa en EEUU y sin embargo en China es la esencia del comportamiento ético, por satisfacer la obligación moral hacia la propia familia y por hacer un servicio público desinteresado: “And even the sternest moralist has always insisted that excepting only true “matters of conscience”, practices that are of questionable morality in one place and culture might be perfectly acceptable – and indeed might be quite ethical– in another cultural surrounding. But –and this is the crucial point– these are qualifications to the fundamental axiom on which the Western tradition of ethics has always been based: there is only one code of ethics, that of individual behavior, for prince and pauper, for rich and poor, for the mighty and the meek alike. Ethics, in the Judeo-Christian tradition, is the affirmation that all men and women are alike creatures –whether the Creator be called God, Nature, or Society. And this fundamental axiom “business ethics denies”. Viewed from the mainstream of traditional ethics, “business ethics” is not ethics at all, whatever else it may be. For it asserts that acts that are not immoral or illegal if done by ordinary folk become immoral or illegal if done by “business” (Drucker, 1981: 20).

Hoffman y Moore responden que considera que sólo pensando en el nombre *business ethics* el planteamiento de Drucker no es correcto: “The very term ‘business ethics’ suggests that their view is incorrect, that business activity is susceptible to ethics analysis, and that it can be and ought to be subject to ordinary ethical standards. By rejecting a dichotomy between ‘business’ and ‘ordinary folk’ Drucker surely is making a strange case for, not against business

ethics. The reason business ethics is necessary is precisely because business people are ‘ordinary folk’ –that is, moral agents subject to moral rules” (Hoffman y Moore, 1982: 294). Este tema es la base de la polémica que creó la falta de entendimiento entre Drucker y los proponentes del *business ethics*. Puede que Drucker no comprendiera que la disciplina miraba a la gente de empresa como gente ordinaria por eso proponen el *business ethics* para ayudar a las empresas a distinguir los comportamientos éticos de los que no lo son, no sólo como empresarios sino como personas individuales. De todas maneras, no se sabe que lecturas hizo Drucker sobre la materia que le provocó tal reacción, se podría tomar como un justificante dependiendo qué propuesta haya leído. Esto no lo aclara ninguno de los tres autores.

#### 4.3 Crítica a la postura de Drucker

A partir de esta falta de comprensión por parte de Drucker, del tratamiento que se da a los empresarios y directivos por parte del *business ethics* que Hoffman y Moore comienzan la crítica a la postura de Drucker. Consideran en este sentido que Drucker no es consistente en su juicio respecto a la implicación de tal estatus ético: “Drucker is not always consistent in the descriptions of the implications of such special ethical status –at some points he seems to see business ethics as a potential apologist for business, justifying its exemption from ordinary moral rules– but for the most part he quite clearly feels that business ethics discriminates against business, judging it by unreasonably stringent ethical standard” (Hoffman y Moore, 1982: 293).

Se puede interpretar también como una falta de entendimiento del tema por parte de Drucker ya que en el escrito da la sensación que a veces parece pedir, desde el punto de vista del comportamiento ético, un trato especial para la empresa y otras que se queje porque el *business ethics* trata de manera muy dura el comportamiento ético de las empresas. Por ejemplo, denuncia que el *business ethics* ataque a la ética de Lockheed<sup>76</sup> por haber pagado a una aerolínea

---

<sup>76</sup> Empresa de fabricación de aviones que se vio envuelta en un caso de corrupción por pagos indebidos a ciertos ejecutivos de la empresa cliente japonesa para conseguir que hicieran el pedido



japonesa lo que se consideró una extorsión de parte de ésta, para que le compraran una partida de aviones lo que aseguraba el mantenimiento de más de 20.000 empleos en Lockheed. En cambio, entiende que el *business ethics* no considera éticamente reprobable que una persona amenazada con un arma entregue su cartera al atracador: “There was very little difference between Lockheed’s paying the Japanese and the pedestrian in New York’s Central Park handing his wallet over to a mugger. Yet no one would consider the pedestrian to have acted “unethically” (...) One can argue that Lockheed was stupid to pay the holdup man. But as the old saying has it: “Stupidity is not a court martial offense”. Under the new “business ethics” it does become exactly that, however. And this is not compatible with what “ethics” always were supposed to be” (Drucker, 1981: 21).

En este sentido, de lo que Drucker se queja es de que los actos que no son considerados ni inmorales ni ilegales si son realizados por la gente corriente se convierten desde el punto de vista del *business ethics* en ilegales por el sólo hecho de ser llevados a cabo por la ‘empresa’. Esto, piensa Drucker, desde el punto de vista de la ética tradicional, ni tan sólo sería ética. Para la ética empresarial, incluso la adaptación a las costumbres culturales es considerado no ético cuando las tradición ética occidental siempre consideró un deber moral adaptarse a tales diferencias. Por ejemplo, adaptarse a la tradición japonesa de contratar como consejero a un funcionario distinguido es una tradición parecida a la que mantienen los alemanes con los funcionarios mayores. Esta costumbre que para los japoneses puede ser la esencia de la responsabilidad social, afirma Drucker, para el *business ethics* sería un ejemplo horrible de práctica no ética. Con estos ejemplos Drucker quiere hacer constar que las reglas normales de la ética no cuentan para el *business ethics* por lo que considera que no se lo puede denominar ética como ha sido entendida en occidente (Drucker, 1981: 21-22).

#### 4.4 El cuestionamiento a la idea de Drucker

Si no es ética propiamente dicha, Drucker se pregunta qué es. Es a partir de esta pregunta que Drucker comienza a cuestionarse que podría ser la ética empresarial y da cinco posibles respuestas. Primero la encuadra dentro de la teoría casuística: la ética de la responsabilidad social (Drucker, 1981: 22); luego intenta encajarla dentro de la ética de la prudencia aristotélica agregando la auto-realización (Drucker, 1981: 27); la que encuentra más idónea es la ética de la interdependencia de Confucio (Drucker, 1981: 29) y por último, si no encajara en ninguna de las teorías anteriores la define como “ética chic” o ética de moda (Drucker, 1981: 34).

#### 4.4.1 La teoría casuística

Drucker se pregunta si la idea de casuística sería la respuesta adecuada para entender el *business ethics* y compararlo a tal filosofía occidental: “Casuistry asserted that rulers, because of their responsibility have to strike a balance between the ordinary demands of ethics which apply to them as individuals and their “social responsibility” to their subjects, their kingdom –or their company” (Drucker, 1981: 22). Drucker cree que el *business ethics* actúa como lo hizo la casuística más de trescientos años antes, es decir, la ‘responsabilidad social’ de los mandatarios cuyas decisiones tenían impacto sobre otros se transformaban en un imperativo ético. En este sentido, el mandatario tenía que subordinar su comportamiento y conciencia individual a las demandas de su responsabilidad social. Por la reacción, pareciera que la comparación entre la casuística y el *business ethics* es una de las que más molestó a Hoffman y Moore: “(...) business ethics is what he defines as ‘casuistry’ –on the claim, that is, that business ethics ask business to operate under rules of behavior which are appropriate to its social power, and not under ordinary moral rules at all. Because business ethics treats business as a special case, Drucker seems to be saying, it can be used to excuse business from the demands of ordinary morality as easily as it can to impose exceptionally rigorous moral requirements on business” (Hoffman y Moore, 1982: 296).

La casuística, dice Drucker, fue primero propuesta en los Institutos Calvinistas, luego fue tomada por los teólogos católicos de la Contrarreforma (Belarmino y

San Carlos Borromeo, por ejemplo, y desarrollado dentro de la “ética política” por sus discípulos jesuitas en el siglo XVII). Aquí Drucker, vuelve a mezclar su pensamiento político con la ética y la ética empresarial lo que puede convertir parte de su reflexión en incomprensible para los que no ven los hechos desde este punto de vista. En este sentido, pone como ejemplo clásico de casuística el caso de Enrique VIII que se vio obligado a repudiar a su esposa católica porque no le pudo dar un heredero varón. Este Rey se divorció y se casó con quién sí se lo podía dar. Esto propició su excomunión y la separación de la Iglesia de Inglaterra de la de Roma: “[this] first marriage to Catherine of Aragon. A consummated marriage (...) could not be dissolved except by death, both Catholic and Protestant theologians agreed. In casuistry, however, as both Catholics and Protestants agreed, Henry VIII had an ethical duty to seek annulment of the marriage (...) Without annulment of his marriage, Henry VIII, in other words, exposed his country and its people to mortal danger, will beyond anything he could in conscience justify. The one point on which Protestants and Catholics disagreed was whether the Pope also had a social, and thereby an ethical, responsibility to grant Henry’s request. By not granting it, he drove the King and his English subjects out of the Catholic Church. But had he granted the annulment, The Catholic Casuists argued, the Pope would have driven Catherine’s uncle, the Holy Roman Emperor, out of the Church (...) that would have meant that instead of assigning a few million Englishmen to heresy, perdition, and hellfire, many times more souls –all the people in all the lands controlled by the Emperor, that is, in most Europe– could have been consigned to everlasting perdition” (Drucker, 1981: 23).

Para Drucker este caso demuestra, que el empleo de la casuística es un error por las especiales consideraciones justificativas que tiene en la actuación poco ética de los poderosos apelado a la responsabilidad social: “This may be considered a quaint example –but only because our time measures behavior in economic rather than theological absolutes. The example illustrates what is wrong with casuistry and indeed why it must fail as an approach to ethics. In the first place casuistry must end up becoming politicized, precisely because it considers social responsibility an ethical absolute. In giving primacy to political values and goals it subordinates ethics to politics. Clearly this is the approach “business ethics” today

is taking. Its very origin is in politics rather than in ethics. It expresses a belief that the responsibility which business and the business executive have, precisely because they have social impact, must determine ethics –and this is a political rather than an ethical imperative” (Drucker, 1981: 23).

Así, la interpretación que hace de la casuística está basado en la utilización que se hizo en sus orígenes en el campo político y no en la ética. Este hecho distorsiona no sólo la consideración teológica de la ética sino también la filosófica. Para Drucker, justamente, el hecho de que el *business ethics*, le imponga a la empresa una determinada responsabilidad ética por el impacto de su actuación social, cree que sus ejecutivos ven condicionada su actuación ética personal por imperativos políticos de la sociedad y no por los éticos.

#### 4.4.2 Debate entre Drucker y Hoffman y Moore sobre la casuística

Hoffman y Moore rebaten el ejemplo de Drucker por no encontrarlo adecuado al caso: “An examination of his treatment of this example reveals a fundamental misconception, not only of business ethics, but of the nature of ethical reasoning itself (...) But Drucker fails to see that the claim that those with tremendous social power –business, Henry VIII– have obligations which others do not implies neither their exemption from ordinary moral rules nor the subordination of ethical to political values. Where, in the course of his study of the Western ethical tradition, does Drucker derive the conviction that ‘ethics’ commands every individual to perform the same acts, regardless of circumstances? It is true that absolute ethical principles such as those of utilitarianism, egoism and formalism are understood to apply to every rational agent; but this does not mean that an act which is morally wrong under one set of circumstances might not be morally right under another, and vice versa (Hoffman y Moore, 1982: 296).

Los autores acaban el argumento con un ejemplo con el que, indudablemente, Drucker se pudo sentir más afectado, incluso herido, ya que su esposa era judía: “The majority of ethical thinkers, for example, would probably agree that lying is morally wrong. Yet these same thinkers would be likely to assert that lying to a troop of Nazis about location of a Jewish family in hiding is morally permissible or even morally requires. This is so because the rule against lying may be

superseded by another moral rule concerning the preservation of human life” (Hoffman y Moore, 1982: 296). Pero si se lee el escrito de Drucker desde su principio, como hemos expuesto, expone que: “The moralist of Western tradition accepts “extenuating” and “aggravating” circumstances”. He accepts that the poor widow who steals bread to feed her starving children deserves clemency and that it is a more heinous offense for the bishop to have a concubine than for the poor curate in the village (...) The reason for this insistence on a code that considers only the individual and not his status in life or society, is precisely that otherwise the mighty, the powerful, the successful will gain exemption from the laws of ethics and morality (Drucker, 1981: 19-20). Este pasaje de lo que Drucker escribe al principio de su artículo que parece no haber sido tomado en consideración por Hoffman y Moore es una muestra más de la falta de entendimiento entre las razones de uno y de otro sobre el tema. A veces las posturas parecen similares y otras, antagónicas.

En el caso de Enrique VIII, insisten Hoffman y Moore no creen que haya sido un caso como afirma Drucker de “subordinación de la ética a la política”. Primero, que de la decisión de divorciarse de su esposa si bien se entrecruza la conveniencia política con el propio interés del rey, no se puede deducir, según los autores, que el acto de Enrique VIII fue no ético. El dilema de Enrique VIII, argumentan Hoffman y Moore, puede ser visto como un conflicto de obligaciones morales: “(...) an obligation to remain married to his wife and an obligation to govern his country wisely. Or does Drucker mean to imply that the relation between ruler and subjects –between the powerful and those affected by their power– has no ethical dimension? Los autores consideran que este caso se trata de la subordinación entre reglas éticas: “The King’s action may represent, not the subordination of ethics to politics, but the subordination of one ethical rule to another. Such subordination makes perfect ethical sense if, for example, both of Henry VIII’s two obligations are grounded in the higher-order principle that one always ought to act so as to produce the greatest good for the greatest number. Thus there may be not only a political, but also an ethical imperative behind Henry VIII’s decision. To deny that this could be the case is to reveal a very shallow understanding of ethical reasoning, and one which makes the arbitration of ethical conflicts almost impossible” (Hoffman y Moore, 1982: 297).

Drucker continua afirmando que la casuística hace una apología del mandatario, del poderoso, ya que debe en conciencia y ética subordinar sus intereses, incluida su moralidad individual, a su responsabilidad social, lo que demuestra que las reglas que deciden qué es ética para la gente corriente no se aplican de la misma manera a aquellos que tienen una responsabilidad social: “Ethics for them is instead a cost-benefit calculation involving the demands of individual conscious and the demands of position –and that means that the “rulers” are exempt from the demands of ethics, if only their behavior can be argued to confer benefits on other people. And this is precisely how “business ethics” is going” (Drucker, 1981: 24). Esto, según el concepto ético occidental es utilitarismo.

Así, el anterior pasaje podría ser un ejemplo que confiere confusión al razonamiento de Peter Drucker porque por un lado parece estar diciendo que el *business ethics* quiere aplicar más rigor a la actuación del management de las empresas que a la gente corriente y pone como ejemplo el pago de una extorsión discutido anteriormente. Sin embargo, en este pasaje parece decir que el *business ethics* no exige el mismo comportamiento al management que a la gente corriente si su comportamiento confiere beneficios a otras personas. A veces, pareciera que a Drucker le cuesta un esfuerzo poner por escrito sus ideas filosóficas lo que provoca confusión en quien las lee. Le pasa con asuntos filosóficos, que pareciera que traduce del alemán y le fuera difícil explicarse más claramente. En ciertos momentos, esto puede hacer parecer su expresión escrita confusa y más si, como en este caso, el tema parece irritarle.

El contrasentido lo vuelve a expresar cuando afirma que tal como le pasó a la casuística, la ética empresarial acabará muriendo, porque se utilizará como justificación de cualquier comportamiento no ético por razón de la responsabilidad social: “Business ethics” undoubtedly is a close parallel to casuistry. Its origin is political, as was that of casuistry. Its basic thesis, that ethics for the ruler, and especially for the business executive, has to express “social responsibility” is exactly the starting point of the Casuist. But if “business ethics” is casuistry, then it will not last long –and long before it dies, it will have become a tool of the business executive to justify what for other people would be unethical behavior, rather than

a tool to restrain the business executive and to impose tight ethical limits on business” (Drucker, 1981: 26-27). Se vuelve a observar en este pasaje que Drucker que es el *business ethics* el que le permitiría a los ejecutivos hacer cosas que se consideraría en la gente corriente un comportamiento poco ético. Aquí parece no acusar al *business ethics* de perseguir a los ejecutivos de empresa sino de justificarlos.

Sin embargo, se ha de añadir que esta aparente contradicción no lo es tanto. A lo que se refiere Drucker es a la consideración del *business ethics* como casuística. Si este fuera el caso, trataría a los mandatorios por encima de las demandas éticas que se les impone a la gente corriente. Las exigencias de su cargo les podría proporcionar una libertad de actuación no ética por razón de la responsabilidad social en caso de una necesidad superior, por ejemplo, de su empresa. Parece una contradicción con lo que afirmó al principio pero en realidad se trata de un supuesto en el caso de que al *business ethics* se le considerara casuística cuando a veces actúa bajo estos parámetros. Al final, Hoffman y Moore reconocen que a la casuística se la puede considerar parte del *business ethics*: “Originally ‘casuistry’ meant simply the application of general ethical principles in specific circumstances. Casuistry is the mechanical aspect of ethics; as such it is a part of business ethics although it by no means exhausts the field (...) Drucker analysis of the case of Henry VIII simply ignores one of the two major currents of ethical thought in the West: teleological or consequentialist thinking. Countless ethicists from Aristotle to the present have insisted on the importance of the results of an act in determining its moral worth. When an act has extremely far-reaching consequences (...) then what Drucker calls the ‘social impact’ of that act becomes a relevant criterion for its ethical evaluation. Although he scorns such a procedure as a mere ‘cost-benefit calculation’, Drucker fails to make clear why a cost-benefit calculation must be intrinsically amoral. He also overlooks the fact that utilitarianism, a major ethical theory, operates on precisely a kind of cost-benefit analysis— and ethical cost-benefit analysis which seeks to achieve the greatest good for the greatest number (Hoffman y Moore, 1982: 297).

#### 4.4.3 Ética de la prudencia

La segunda tradición ética occidental que Drucker considera que es donde se podría encajar la teoría del *business ethics*, es la ética de la prudencia aristotélica: “It goes all the way back to Aristotle and his enthronement of Prudence as a cardinal virtue. It continued for almost 2000 years in the popular literary tradition of the “Education of the Christian Prince” which reached its ultimate triumph and its reduction to absurdity in Machiavelli’s Prince. “Its spirit can best be summed up by the advice which then Senator Harry Truman gave to an Army witness before his committee in the early years of World War II: Generals should never do anything that needs to be explained to a Senate Committee –there is nothing one can explain to a Senate Committee” (Drucker, 1981: 27). En este caso, Hoffman y Moore se sienten aún más indignados con esta comparación, sobre todo por los ejemplos que Drucker expone. Ambos autores piensan que no se puede considerar la ética de la prudencia como mayor tradición de la ética occidental como afirma Drucker: “Properly speaking, Drucker’s brand of prudence is not ‘ethics’ at all. Drucker fails to recognize that the majority of Western ethical thinkers distinguish quite clearly between prudence, or enlightened self-interest, and moral goodness. In general, they hold that what is ethically right cannot be defined solely in terms of individual interests and desires –that what is morally required of a person may not be in that person’s interest, and vice versa. Where ethicists do make prudence a moral virtue they generally offer some ethical rationale for doing so. In contrast, Drucker presents us with an imperative of prudence but fails to explain why, morally, one ought to follow it” (Hoffman y Moore, 1982: 297).

En este caso, Drucker pone un ejemplo un tanto contradictorio: el de los “generales”, sean de un ejército, una corporación, o una universidad porque considera que son líderes por su posición de visibilidad en la sociedad: “They thus have an ethical obligation to give the example of right behavior and to avoid giving the example of wrong behavior” (Drucker, 1981: 27). Pero Hoffman y Moore se preguntan por qué los “generales” deberían ser ejemplo de comportamiento ético y acusan a Drucker de no dar ninguna razón válida sino solamente justificándose por su estatus de líderes: “But this means that his ‘ethics of prudence’ bears a striking resemblance to what he previously called ‘casuistry’ (...) and which he violently repudiates. Business ethics does not single out



persons in power for special ethical treatment. Drucker's 'ethics of prudence' does" (Hoffman y Moore, 1982: 298). Drucker sin embargo insiste y aclara lo que según su parecer dice y que no dice la ética de la prudencia: "The Ethics of Prudence do not spell out what "right" behavior is. They assume that what is wrong behavior is clear enough –and if there is any doubt, it is "questionable" and to be avoided. Prudence makes it an ethical duty for the leader to exemplify the precepts of ethics in his own behavior. And by following Prudence, every regardless of status becomes, a "leader" a "superior man" and will "fulfill himself", to use the contemporary idiom. One becomes the "superior man" by avoiding any act which would make one the kind of person one does not want to be, does not respect, does not accept as superior" (Drucker, 1981: 27) (...) hiring call girls may be condemned as vulgar and tasteless, and may be shunned as something fastidious people do not do. I may be frowned upon as uncouth. It may even be illegal. But only in Prudence is it ethically relevant. This is what Kierkegaard, the sternest morals of the 19th century, meant when he said that esthetics is the true ethics (Drucker, 1981: 27-28).

Afirma Drucker, que la Ética de la Prudencia puede degenerar de manera fácil. ya que puede concernir sólo con las apariencias: "Concern with what one can justify becomes, only too easily, concern with appearances –Machiavelli was by no means the first to point out that in a "Prince", that is, in someone in authority and high visibility, appearances may matter more than substance" (Drucker, 1981: 28). También puede degenerar en la hipocresía de las relaciones públicas, incluso el liderazgo a través del ejemplo correcto puede degenerar en carisma: "(...) and into a cloak for misdirection and misleadership –it is always the Hitlers and the Stalins who are the "great charismatic leaders". La realización a través del autodesarrollo: "into a "superior person" –what Kierkegaard called "becoming a Christian"– may turn either into the smugness of the Pharisee who thanks God that he is not like other people". Asimismo, en autoindulgencia en vez de autodisciplina: "(...) moral sloth instead of self-respect, and into saying "I like" rather than "I know". A pesar de todas estas tendencias negativas, afirma Drucker, la Ética de la Prudencia puede ser apropiada para una sociedad de las organizaciones, que es una sociedad en la que una gran cantidad de personas

están en una posición de alta visibilidad, aunque sea sólo dentro de la organización misma.

Sea cual sea la organización que les toca dirigir, los ejecutivos dan ejemplo; fijan el tono, crean el espíritu, deciden los valores para la organización y para la gente que trabaja en ella. Tienen que escoger entre liderar bien o mal. La ética o la estética del autodesarrollo parece estar hecha a medida del problema específico del ejecutivo moderno. Por sí mismo es anónimo pero colectivamente son líderes de la sociedad moderna. Su función demanda autodisciplina y autorrespeto del “hombre superior”; para igualar las expectativas que la sociedad tiene de ellos, debe esmerarse en la autorrealización en vez de satisfacerse en la mediocridad. Pero en el pináculo de su carrera todavía son dientes de una máquina en una organización y fácilmente reemplazables. Y esto es de lo que trata exactamente la autosatisfacción en la ética, la idea de Kierkegaard de “convertirse en un cristiano”: cómo convertirse en un “hombre superior”, importante y autónomo, sin ser un personaje importante e influyente<sup>77</sup> y mucho menos un “príncipe”: “One would therefore expect the discussion of “business ethics” to focus on the Ethics of Prudence. Some of the words, such as to “fulfill oneself”, indeed sound the same, though they mean something quite different. But by and large, the discussion of “business ethics”, even if more sensibly concerning itself with the “ethics of organization”, will have nothing to do with prudence. The reason is clearly that the Ethics of Prudence are the ethics of authority. And while today’s discussion of “business ethics” (or of the ethics of university administration, of hospital administration or of government) clamors for responsibility, it rejects out of hand any “authority” and, of course, particularly any authority of the business executive. Authority is not “legitimate”; it is “elitism”. But there can be no responsibility where authority is denied. To deny it is not “anarchism” nor “radicalism”, let alone “socialism”. In child, it is called a temper tantrum” (Drucker, 1981: 28-29).

#### 4.4.4 Ética de la interdependencia de Confucio

---

<sup>77</sup> Aquí Drucker utiliza el término “big shot” que parece que es de uso vulgar

Después de esta segunda disquisición, Drucker intenta integrar el concepto del *business ethics* en la ética de la interdependencia o ética de Confucio.

En Occidente, afirma Drucker, la ética ha sido considerada ética del individuo e independiente del rango y la posición que éste tenga en la sociedad. Pero existe una ética oriental que es situacional, es la ética de la interdependencia de Confucio: “Confucian ethics elegantly sidesteps the trap into which the Casuists fell; it is a universal ethics, in which the same rules and imperatives of behavior hold for every individual. There is no “social responsibility” overriding individual conscience, no cost-benefit calculation, no greater good, or higher measure than the individual and his behavior, and altogether no casuistry” (Drucker, 1981: 30). Así, en la ética de Confucio aunque las reglas son iguales para todos se basan en las relaciones. Pero existen diferentes reglas generales de acuerdo a las cinco relaciones básicas de interdependencia que engloban la totalidad de las interacciones humanas en la sociedad civil: superior-subordinado (o jefe-sirviente); padre-hijo; marido-mujer; hermano mayor-hermano menor; amigo-amigo. “Right behavior –what in the English translation of Confucian ethics is usually called “sincerity”<sup>78</sup>– is that individual behavior which is truly appropriate to the specie relationship of mutual dependence because it optimizes benefits for both parties. Other behavior is “insincere” and therefore wrong behavior and unethical. It creates dissonance instead of harmony, exploitation instead of benefits, manipulation instead of trust (Drucker, 1981: 30).

Para Drucker, virtualmente todo lo que concierne con la ética empresarial; todo lo que el *business ethics* considera un problema, trata en realidad de las relaciones de interdependencia, tanto entre la organización y los empleados, el fabricante y el consumidor, el hospital y el paciente, la universidad y el estudiante, etc. Parece que el problema que Drucker encuentra en el *business ethics* es que es una tendencia que trata la ética sólo si se refiere al comportamiento, principalmente del management, dentro de la corporación, no así en otras instituciones e incluso en la vida particular de las personas. En este sentido, la referencia a la empresa

---

<sup>78</sup> Según Drucker “sinceridad” para el occidental quiere decir “palabras que son verdad para el convencimiento y los sentimientos”; para un oriental “sinceridad” significa “acción y que son apropiadas a una relación específica y la hace armoniosa y de beneficio mutuo óptimo”. Para el occidental “sinceridad” tiene que ver con las intenciones, es decir con la moralidad; para el oriental “sinceridad” tiene que ver con el comportamiento, es decir, con la ética.

(business) no debería llevar el adjetivo ética (ethics). Parece que creyera que el *business ethics* se lo podría definir como ética de la interdependencia si no fuera por el problema de que no se aviene con el concepto de interdependencia que considera no ético inyectar el poder dentro de las relaciones humanas: “The ethics of interdependence, as Confucian philosophers first codified it shortly after their Master’s death in 479 B.C., considers illegitimate and unethical the injection of power into human relationships, It asserts that interdependence demands equality of obligations (...) In the ethics of interdependence there are only “obligations”, and all obligations are mutual obligations. Harmony and trust –that is, interdependence– require that each side be obligated to provide what the other side needs to achieve its goals and to fulfill itself” (Drucker, 1981: 32).

A esto Hoffman y Moore responden que la empresa es precisamente una colección de individuos que se conforma en varias relaciones de mutua dependencia, la ética de la interdependencia encajaría perfectamente con la ética empresarial, de aquí su importancia: “Indeed, an ‘ethics of interdependence’ could provide one framework for analyzing business relationships from moral perspective –which, after all, is what business ethics does” (Hoffman y Moore, 1982: 298). Sin embargo, en visión de Drucker, en la discusión del *business ethics*, la ética significa que un lado tiene obligaciones y el otro sólo derechos (Drucker, 1981: 32). Esto no es compatible ni con la ética de la interdependencia ni con ninguna otra ética. Es la política del poder, de hecho la política de la explotación y represión desnuda: “And within the context of interdependence the “exploiters” and the “oppressors” are not the “bosses”, but the ones who assert their “rights” rather than accept mutual obligation, and with it equality. To “redress the balance” in a relationship of interdependence –or at least so the ethics of interdependence would insist– demands not pitting power against power or right against right, but marching obligation to obligation” (Drucker, 1981: 32).

Drucker pone un ejemplo que se ve que coincide con las apreciaciones que hacen los proponentes de la ética empresarial como un problema difícil de resolver. Se trata de los soplones: “Today’s “ethics of organization” debate pays great attention to the duty to be a “whistle-blower” and to the protection of the “whistle-blower” against retaliation or suppression by his boss or by his organizations (...) Surely,

the subordinate has a right, if not indeed a duty, to bring to public attention and remedial actions his superior's misdeeds, let alone violation of the law on the part of the superior or of his employing organization" (Drucker, 1981: 32-33). Si bien Drucker cree que es un deber denunciar los posibles delitos de un jefe, o de compañeros, incluso del esposo o de un amigo, porque podría ser acusado de "felonía": ("This is after all, what the word "felony" implies; one becomes a partner to a felony and criminally liable by not reporting, and thus "compounding" it") (Ibídem), sin embargo, cree que el "soplón" puede llegar a erosionar las relaciones: "It is not primarily that to encourage "whistle-blowing" corrodes the bond of trust that ties the superior to the subordinate...Whistle-blowing, after all, is simply another word for "informing". And perhaps it is not quite irrelevant that the only societies in Western history that encouraged informers were bloody and infamous tyrannies (...) For under "whistle-blowing", under the regime of the "informer", no mutual trust, no interdependencies, and no ethics are possible" (Drucker, 1981: 33). Sin embargo, Hoffman y Moore precisamente se quejan de que Drucker ignora, por no haberse informado con propiedad, que el tema del soplón es una preocupación para el business ethics: "But he cannot have read widely on the issue, or he would know that it is precisely the mutuality of obligations which makes whistle blowing a complex and serious ethical problem. The majority of writers on business ethics presents the issue as a problem of conflicting obligations (...) One of the major tasks of business ethics is to make explicit the obligations which obtain between business and those with whom it stands in relationships of interdependence" (Hoffman y Moore, 1982: 298).

El tener de un lado todos los derechos y del otro todas las obligaciones, afirma Drucker, es terminar en regímenes totalitarios que terminaban rechazando toda ética que a la vez, ésta se convierte en una herramienta de los poderosos. Si la interdependencia deja de ser igualdad de obligaciones se convierte en dominación. Mirando al *business ethics* como ética de la interdependencia revela un problema adicional e igualmente serio o incluso más serio ¿Puede la ética de la interdependencia ser algo más que ética del individuo? Los seguidores de Confucio decían que no, por eso Mao en China los desterró porque pensaba, como incluso hacían los filósofos de la tradición occidental, que solamente la ley puede manejar los derechos y objeciones de los colectivos. La ética es siempre

una cuestión de la persona. Pero se pregunta Drucker: “But is this adequate for a “society of organizations” such as ours? This may be the central question for the philosopher of modern society, in which access to livelihood, career and achievement exist primarily in and through organizations –and especially for the highly-educated person for whom opportunities outside of organization are very scarce indeed. In such a society, both the society and the individual increasingly depend on the performance, as well as the “sincerity” of organizations. But today’s discussion of “business ethics” it is not even seen that there is a problem” (Drucker, 1981: 34).

#### 4.4.5 “Ética Chic”

La última disquisición de Drucker en el artículo en cuestión, en su búsqueda para situar el *business ethics* dentro de la tradición ética occidental la denomina “ética chic” y comienza con un duro alegato en contra de la disciplina: “Business ethics”, this discussion should have made clear, is to ethics what soft porn is to the Platonic Eros; soft porn too talks of something it calls “love”. As insofar as “business ethics” comes even close to ethics, it comes close to casuistry and will predictably, end up as a fig leaf for the shameless and as special leading for the powerful and the wealthy” (Drucker, 1981: 34). A esto Hoffman y Moore, pareciera que sin continuar analizando el texto de Drucker, responden también con una dura acusación: “Whether Drucker’s denunciation of business ethics stems from fear of threat or simply from lack of information does not much matter. What does matter is that Drucker’s ‘business ethics’ is a straw man which bears little or no resemblance to the real thing. It is significant that Drucker does not support his claims by even a single reference to a single work on business ethics. He would be hard pressed to find one which documents his statements” (Hoffman y Moore, 1982: 299).

Al final, Drucker llega a la cuestión que parece molestarle más del *business ethics*. Cree que en su concepción más pura, se basaría en la antigua hostilidad hacia las empresas y hacia la actividad económica en su conjunto, producto de la más pura tradición puritana estadounidense. Si no es así, cree, ni siquiera se hablaría de ética empresarial. En este sentido, no cree que haya ninguna esfera

de actividad que tenga su propia ética (Drucker, 1981: 34-35). A la denuncia sobre la hostilidad en los negocios, Hoffman y Moore responden que: “In reality, the connection between our puritan ideology and its work ethic with the development of business and a commitment to a business society have been well-documented and hostility toward business is a relatively recent phenomenon. It arose, we suggest, because a significant number of persons came to perceive business as having violated the mutuality of the business/society interdependence. Society came to believe that the business side of the relationship had failed (Hoffman y Moore, 1982: 299).

En este sentido, es que Drucker piensa que el *business ethics* tiene una falta total de consistencia; que en realidad se había transformado en un tema de moda con el que hacer dinero, pero nada más: “Business” or “economic activity” may have special political or legal dimensions as in “business and government”, to cite the title of once-popular college course, or as in the antitrust laws. And “business ethics” may be good politics or good electioneering. But that is all. For ethics deals with the right actions of individuals (...) But one explanation for the popularity of “business ethics” is surely also the human frailty of which Pascal accused the Casuists of his day: the lust for power and prominence of a clerisy sworn to humility. “business ethics” is fashionable, and provides speeches at conferences, lecture fees, consulting assignments, and lots of publicity. And surely “business ethics” with its tales of wrongdoing in high places, cater also to the age-old enjoyment of “society” gossip (...) Altogether, “business ethics” might well be called “ethical chic” rather than ethics –and indeed might be considered more a media event than philosophy or moral. But this discussion of the major approaches to ethics and of their concerns surely also shows that ethics has as much to say to the individual in our society of organizations as they ever had to say to the individual in earlier societies” (Drucker, 1981: 35).

Por su parte, Hoffman y Moore, responden a Drucker con la explicación de lo que para ellos es el *business ethics*: “Business ethics does not, as Drucker claims, single out business for special ethical treatment. It does not suggest that there are special moral rules for businesspeople which are not binding for other members of society, or vice versa. It involves ‘casuistry’ only in the original sense of the term –

that is, the application of general ethical principles to specific situations. Its task is not to police or censure business” (Hoffman y Moore, 1982: 299). Reprochan a Drucker de acusar a la disciplina de querer ganar dinero con sus charlas, conferencias y consejos, porque esto lo hace todos los campos de investigación: “Even if the sole motive power behind all of these fields were the desire to create jobs and to acquire publicity, however –which we contend is not the case– it does not follow that they are not important and legitimate disciplines. Drucker ought to know that the motive for saying a thing has no intrinsic connection with the truth of what is said. To insinuate that it does is to advance an ad hominem argument” (Hoffman y Moore, 1982: 299).

Por el contrario, Drucker insiste en que la sociedad de las organizaciones es una sociedad de la interdependencia. Las relaciones específicas que los filósofos seguidores de Confucio postulaban como universales y básicas, pueden no ser adecuadas o incluso apropiadas para la sociedad y los problemas éticos modernos. Pero los conceptos fundamentales seguramente lo son. De hecho, si hubiera una “ética de las organizaciones” viable, seguramente deberá adoptar los conceptos clave que han hecho de la ética de Confucio algo durable y efectivo. Estos conceptos según Drucker son: clara definición de las relaciones fundamentales; reglas de conducta universales y generales –esto es, reglas que sean obligatorias para cualquier persona u organización, de acuerdo con sus reglas de función y relaciones; poner la mirada en el comportamiento correcto en vez de en rechazar lo incorrecto y en vez que en los motivos o intenciones; una organización ética efectiva; una organización ética que desee ser considerada seriamente como “ética” tendrá que definir el comportamiento correcto como el comportamiento que optimice cada parte del beneficio y haga las relaciones armoniosas, constructivas y mutuamente benéfica.

Pero una sociedad de las organizaciones es también una sociedad en la que un gran número de personas son anónimas y no importantes por sí mismas, pero altamente visibles y son considerados líderes de la sociedad: “And thus it is a society that must stress the Ethics of Prudence and self-development. It must expect its managers, executives, and professionals to demand of themselves that



they shun behavior they would not respect in others, and instead practice behavior appropriate to the sort of person they should want to see “into the mirror in the morning” (Drucker, 1981: 35-36).

En el fondo, tal como hemos intentado ir demostrando, dentro de su crítica, Drucker trata de comprender el *business ethics* desde el punto de vista de alguna de las tradiciones de la ética, tanto occidentales como orientales, que él creía que podían representar las teorías de la ética empresarial. A su vez, reflexionaba en el por qué el tema no encaja en ninguna. Es probable que lo que perturbe a Drucker es el uso de la palabra “ética” en un contexto donde cree que no encaja correctamente. Por su parte, Hoffman y Moore han intentado aclarar qué es el *business ethics* para el ámbito académico y qué abarca estudio. Los autores alegan que: “It may be the case that society has expected too much of business, or that society in its turn has failed to uphold its own obligations. But where perception of such a failure has occurred, surely it becomes necessary to spell out these mutual obligations afresh, and to examine the relations of interdependence in which business is involved as a complex network of moral relationships. This is exactly the task which business ethics exists to perform” (Hoffman y Moore, 1982: 299).

Los autores aprovechan la crítica de Drucker como altavoz para la disciplina. Admiten que el *business ethics* se lo podría situar en algunos de los diversos campos que Drucker ha propuesto como cierta forma de casuística o las relaciones de interdependencia de Confucio que cree una relación de obligación mutua entre la sociedad y la empresa. Por su parte, Drucker mantiene que si el *business ethics* se transformara en “ética chic” no serviría para resolver ningún problema real de la actuación ética de los componentes de las empresas, que en su opinión, no es diferentes al comportamiento ético de cualquier otra persona. En este sentido, no ve claro que el *business ethics* individualice dicho comportamiento como un problema que se haya de vigilar con mayor rigor y cuidado que a cualquier otro problema de ética en los integrantes de cualquier otra institución que no sea de negocios. Para Drucker, la ética es la ética y no tiene adjetivos especiales.

Hasta aquí el debate entre Drucker y Hoffman y Moore que, como se ha dicho no se extendió más allá de lo publicada hasta el año 1982. Pero luego vino otra oleada de críticas que no tuvieron nada que ver con el debate de los artículos entre los autores originales e incluso hubo algunos que se fueron totalmente del tema, aprovechando para hacer una mordaz crítica a Drucker a partir de sus vivencias personales en su Austria natal y, sobre todo, durante su estancia de estudios en Alemania.

#### 4.5 Ética empresarial: contraste entre la idea de Peter Drucker y pensadores contemporáneos

Como se ha referido, cuando Drucker escribió el artículo sobre la ética empresarial provocó una reacción inmediata y muy airada de los investigadores de la disciplina, los profesores W. Michael Hoffman y Jennifer Mills Moore como ha sido estudiado en el capítulo anterior. Sin embargo el profesor Oliver F. Williams que escribió sobre el artículo de Drucker antes que Hoffman y Moore, y lo vamos a comentar ahora aunque es contemporáneo de los de los implicados en la polémica. El artículo de Williams, “Business Ethics, A Trojan Horse?” donde el autor afirma que no se le puede negar a Drucker que siempre abogara por un mejor sistema económico para todos por eso le sorprendió que criticara específicamente los cursos sobre *business ethics*: “Drucker (...) has long been an advocate of a more humane and responsive capitalism” (Williams, 1982: 14). Pero se equivoca al interpretar que Drucker carece de cualificaciones para decir todo lo que ha dicho. Drucker dice todo lo contrario de una manera bastante irónica, como se ha reflejado en el capítulo anterior.

##### 4.5.1 Primeras críticas

El profesor Williams se centra específicamente en lo que piensa que es la crítica de Drucker sobre las enseñanzas que se impartían en los cursos de ética empresarial a los alumnos: “In more technical terms, Drucker’s criticism can be succinctly stated: courses in business ethics are teaching consequentialist ethical theory, that is, a theory that focuses almost exclusively on the consequences of

behavior to determine the rightness or wrongness of any action. Consequentialists ethical theory could justify certain behavior as right for a powerful business executive that clearly would be wrong for anyone else” (Williams, 1982: 14-15). Si bien Drucker, recoge Williams, considera que los cursos sobre *business ethics* son superficiales y muy parecidos a la casuística; se preocupa de que la disciplina se convierta en una herramienta para los ideólogos de los extremos: “Drucker is worried that business ethics is becoming a tool of ideologues on both sides: antibusiness radicals marshal “ethical” cases against business that show its failure to attain social goals, and cynical profit seekers reason in any fashion likely to appeal to the public as long as it justifies and increase in cents per share” (Williams, 1982: 15).

El profesor Williams está seguro que Drucker no se opone a la ética de las personas que están en el mundo empresarial pero no entiende de su propuesta cómo esta ética puede evitar cualquier tipo de casuística: “Granted there is need to avoid the moral laxity that gave casuistry such a bad name three centuries ago; yet even that casuistry was an attempt, as flawed as it may have been, to meet a legitimate need of moral life, the need to offer guidance when one is faced with a conflict of obligations. Even with all of Drucker’s essential components – definitions, rules of conduct, and so on –there will still be occasions when the conscience is perplexed over the appropriate moral course. When it appears that there are only two courses of action available, casuistry attempt to shed light and provide guidance to that course which entails the lesser evil (Williams, 1982: 15). Porque el problema para Williams no se trata de formular una serie de reglas de conducta, como aconseja Drucker, sino de tener la habilidad de aplicar unas normas tan abstractas a acciones concretas: “The point of casuistry is to say that moral judgments cannot be made by a strict application of general principles. Rather than rigidly following a syllogistic process, casuistry stresses that what is required is the virtue of prudence which takes into account the uniqueness of the situation” (Williams, 1982: 16).

Williams entiende la postura de Drucker en contra de la casuística, el miedo como único criterio del nuevo *business ethics*. Por ejemplo, que en el caso de la extorsión pagada por Lockheed descrito por Drucker, y que recogemos en el

capítulo anterior, se premie el contrato con los japoneses para retener el trabajo de sus empleados, porque además de los buenos efectos que produjo el contrato, el mantenimiento de los puestos de trabajo, también hubo efectos perversos, el pago de una extorsión: “When contracts are awarded on the basis of the size of “fee”, “gifts”, or bribes and not on the quality and cost of the product, the very roots of free enterprise are undermined. Trust, fairness, and playing by the rules of the game are essential for the free market system to produce the best quality at the cheapest price. In terms of casuistry, the “directly voluntary” consequence, achieving the good, occurs while reluctantly allowing an “indirectly voluntary” consequence, and evil (...) The goal of a moral person is to realize the best possible proportionality of good to evil” (Williams, 1982: 16-17).

Recoge Williams que el ataque de Drucker al *business ethics* por su aparente laxitud moral fue utilizado en una discusión de mayor comprensión por algunos de los más importantes académicos del campo. Paul Ramsey, especialista en ética del Departamento de Religión en la Princeton University, que hace tiempo que critica a los pensadores religiosos y filosóficos cuya ética práctica es esencialmente una “ética de la consecuencia”: “He characterizes this approach to forming a moral judgment as involving a process of assessing all the values at issue and then making a determination as to which action will produce the greatest “quantity of benefits”, the greatest net good” (Ramsey, 1978: 69-144 en Williams, 1982: 17). Williams cree que éste es el verdadero pensamiento de Drucker respecto a la descripción de la extorsión del caso *Lockheed*. Otro autor que Williams pone como ejemplo en la crítica a la ética empresarial la de Richard A. McCormick, un investigador jesuita del *Kennedy Center for Bioethics of Georgetown University*, que arguye que la ética teleológica en el molde de la escolástica medieval, practicada por muchos estudiosos, especialmente en la tradición de la teología moral católica es diferente de la ética utilitarista: “The crucial difference between the calculation of consequences in the tradition McCormick espouses and the popular utilitarian approach criticized by Drucker is highlighted by a discussion of “proportionate reason” (McCormick, 1978: 232-241 en Williams, 1982: 17). “Proportionate reason refers to those features of an action which enable one to justify the action as moral, even though the action involves some form of evil. If the action were omitted there would be direct consequences,

hence the action is seen as the lesser of two evils, thus, moral. An example in the literature and one discussed by McCormick is that of promise keeping” (McCormick, 1978: 235 en Williams, 1982: 17).

Lo que quiere Williams revelar con el ejemplo de McCormick, moderno defensor de la casuística, es mucho más sofisticado que el directo consecuencialismo condenado por Drucker. Sin embargo, parece que Williams se equivoca al afirmar que Drucker está a favor de la extorsión pagada por Lockheed. Por el contrario, como hemos afirmado en el capítulo anterior, pone el caso como ejemplo extremo de lo mal hecho frente a otro extremo de aparente menor entidad, la entrega de la cartera por parte de una persona amenazada por un ladrón con riesgo de su vida en el Central Park de New York. Ambos casos Drucker los considera como ejemplos condenables. De lo que advierte es de que, como hechos ambos son casos, aunque extremos, condenables. De lo que se queja es de que el *business ethics* sólo pondría como ejemplo y condenaría la primera situación por llevarse a cabo dentro de una empresa y no el segundo que, como ejemplo sería igual de válido, aunque sus dimensiones y consecuencias fueran diferentes (Drucker, 1981: 20-21).

Es de destacar que Williams sí que entiende la postura del peligro de relajación moral que Drucker denuncia en su escrito porque si bien entiende que hay excepciones a la regla que permite la casuística, a veces se corre el peligro que dicha excepción se convierta en costumbre: “A strength of Drucker’s criticism is that it highlights a key problem with consequentialist ethics: consequences are hard to predict. Even if the immediate consequences are predictable, the long-term consequences are of the impossible to assess accurately (Williams, 1982: 18). Lo que es seguro, dice Williams, es que la complejidad del mundo empresarial lleva a la necesidad de un soporte al management, de consejos sabios y de la creación de un clima de confianza para atajar los problemas éticos que se presentan en la empresa: “What is clear is that many business decisions today are extremely complex from an ethical point of view and that codes and sets of rules are only a beginning. Decisions makers must have supportive colleagues, experienced and wise advisors, and a climate of trust to find their way through the value conflicts in today’s world (Williams, 1982: 18). The best of the contemporary

retrievals of casuistry, teaching not merely utilitarian tactics but the authentic virtue of prudence will also be of assistance (Williams, 1982: 18).

Otra crítica que Drucker hace a los cursos de ética empresarial y que Williams recoge como positiva, es la necesidad de la virtud a la aplicación de la teoría ética a pesar de que su consideración a la laxitud moral de la casuística le parece que es perder el foco: “To attribute laxity to casuistry may be to miss the point. However, as I understand it, the merit of Drucker’s criticism of today’s business ethics courses is to say that, no matter how brilliantly it is applied, ethical theory, without virtuous habits and dispositions, is likely to make one clever but not moral. Morality is primarily a way of life, and ethos, and what one does in business ethics courses is to reflect on the ethos and its implications for business practice. In order to formulate a business ethics, it may be helpful to go to business organizations who are consciously striving to be ethical. By examining policies and procedures that have evolved in these organizations to support virtuous behavior, one may get a better grasp of an appropriate business ethics” (Williams, 1982: 19). Como conclusión de lo que Williams entiende como crítica de Drucker a los cursos de business ethics le parece inapropiada porque encuentra necesario que muchas corporaciones paguen cursos sobre la ética en los negocios o las alternativas que propone Drucker, como la “ética de la prudencia y el auto-desarrollo o la ética de la interdependencia”.

El hecho es que haya algún principio ético que proporcione ayuda al management sobre la dimensión de los problemas éticos de las empresas: “A course or two in business ethics (...) can provide some assistance in the recognition of the ethical dimension of business problems and their analysis and resolution. However, these courses all presuppose a basically moral person. Character traits such as loyalty, sensitivity, justice, compassion, and honesty may be reinforced in an academic course but they surely do not originate there” (Williams, 1982, 22). Williams cree además que en vez de fijarse exclusivamente en reglas y principios a partir de una teoría de la obligación, hay una tendencia hacia la ética del carácter, lo que tradicionalmente se definía como teoría de la virtud que lleva a la vez a otras preguntas ( ver Jones, 1981: 185-215 en Williams, 1982: 23). Destaca Williams que de las dos teorías de la obligación que existen, Drucker apoya más una. Una

de las dos teorías es la de Kant que se conoce como teoría deontológica, la otra es la teoría de la obligación desarrollada por la escuela utilitarista, descrita en la literatura como teoría teleológica y es condenada por Drucker por su proximidad a la laxitud moral y la posibilidad de abuso ideológico. Williams propone una combinación de la teoría de la obligación con la teoría de la virtud que ya utilizaron grandes pensadores: “The interesting feature of an ethics of character, which combines the two theories, is that the emphasis is not simply on measuring up to rules but on actively changing the world in accordance with one’s vision” (Williams, 1982: 23). La casuística que Williams presenta dice que está moldeada por la ética del carácter, no pierde de vista la clase de persona en que uno se está convirtiendo y el tipo de organización que uno moldea mediante las decisiones y la política: “It should be underscored that even the most talented and broadly educated business executives will still be occasionally perplexed by difficult value conflicts. Trade-offs are inevitable. Assuming a well-developed moral character and a comprehensive understanding of ethics, there is still need for skill in making prudential judgments. This is the area of genuine casuistry, one that attempts to bring proportionate reason to the issue and realize the best possible resolution. Business ethics a Trojan horse? Hardly! (Williams, 1982: 23).

#### 4.5.2 Controversias al planteamiento de Peter Drucker

Como se ha reflejado en el apartado anterior, la polémica sobre el *business ethics* se desarrolló a partir de la publicación de un artículo de Peter Drucker, “What is Business Ethics?” de 1981 y la contestación totalmente en contra de las afirmaciones del autor en ese escrito por parte de dos investigadores de la disciplina, W. Michael Hoffman y Jennifer Mills Moore, “What is Business Ethics? A Reply to Peter Drucker”, de 1982. Por último, recogemos un ensayo de ese mismo año de un autor que intervino en la controversia aunque sin tanta repercusión entre los estudiosos, Oliver F. Williams con su artículo “Business Ethics: A Trojan Horse?”, de 1982 que en parte apoya y entiende la postura de Drucker en algunos de sus enunciados sin dejar de criticar muchas de sus afirmaciones.

Así, la polémica en sí misma se puede decir que acabó en 1982 y no es hasta 1998 que la controversia se vuelve a reabrir desde las antípodas. Un investigador de Australia, Michael Schwartz, presenta una ponencia en *The Third Annual International Vincentian Conference: Promoting Business Ethics*. El escrito del autor, Michael Schwartz, es recogido en el *Journal of Business Ethics* que publica los trabajos de la conferencia. El escrito es “Peter Drucker and the Denial of Business Ethics”, de 1998.

La tesis de Schwartz es que Drucker conoció en Alemania un movimiento denominado *Arbeitsfreude*<sup>79</sup> por el que, según este autor, sentía un profundo rechazo basado en la asociación que hace de los objetivos de este movimiento a los objetivos del *business ethics*, consciente o subconscientemente. Así, el rechazo que Drucker tiene por los resultados más notorios del *Arbeitsfreude* los refleja en su hostilidad por la ética empresarial (Schwartz, 1998: 1685). Schwartz le reconoce a Drucker una preocupación por la moralidad pero con cierta desviación *kantiana*: “All of Drucker’s books display his deep preoccupation with morality. Throughout, we witness a Kantian Bias which overrides any possible utilitarian calculus. This, for instance, manifests itself in Drucker’s denial of profit maximization as a goal for business and paradoxically his simultaneous denial of business ethics making any sense” (Schwartz, 1998: 1685). De esta afirmación, se desprende que Schwartz piensa que la postura de Drucker de rechazo a maximizar beneficios como único objetivo de la empresa y, a la vez, el rechazo por el *business ethics* no tiene sentido si no fuera por el análisis en profundidad que hace de la filosofía política de Peter Drucker que le da las pautas de esta paradoja. Esta filosofía comienza, para Schwartz, con la propuesta de Drucker de la necesidad de instituciones intermedias entre el Estado y la persona. Así, su trabajo sobre el management, que interpreta Schwartz, sería el medio para ese fin y algo que explicaría la paradoja del pensamiento de Drucker: “If this was one which sought for society strong intermediary institutions between the individual and the state, then his managerial work might be seen as only the means to that end, and thus that paradox might be explained. In other words, the managerial

---

<sup>79</sup> *Arbeitsfreude*: significa en alemán placer o satisfacción en el trabajo (<http://www.linguee.es/espanol-aleman/search?source=aleman&query=Arbeitsfreude>)



theories he professed, would serve to juxtapose the business corporation as that intermediary institution which would eventually dominate a society of organizations. This particular end, then might entail certain costs such as the denial of the relevance of business ethics” (Schwartz, 1998: 1685).

Schwartz comienza haciendo referencia a un libro de Drucker, su “autobiografía” *Adventure of a Bystander*, de 1978 donde dice haber leído sobre Friedrich J. Stahl. Como se ha recogido anteriormente es el primer escrito de Drucker, de 1933, después de su tesis doctoral. Drucker dice de *Adventure of a Bystander*: “This book is no more a “history of our time” or even of “my time” than it is an autobiography. I use the sequence of my life mainly for the order of appearance of its dramatis personae. It is not a “personal” book; my experiences, my life, and my work are the book’s accompaniment rather than its theme. But it is an intensely subjective book, the way a first-rate photograph tries to be. It deals with people and events that have struck me –and still strike me– as worth recording, worth thinking about, worth rethinking and reflecting on, people and events that I had to fit into the pattern of my own experience and into my own fragmentary vision of the world around me and the world inside me” (Drucker, 1994 (1978):1). Si se hace esta mención es porque este libro, tal como Drucker reconoce en la introducción a la reedición del mismo de 1994 que es la que se maneja en esta investigación, es una especie de autobiografía novelada con personajes que se cruzaron por su vida en determinado momento sin afirmar si son personajes reales o imaginarios o si los acontecimientos narrados ocurrieron tal como los expone en el libro o como los recuerda después de haber pasado tantos años y los acomoda al hilo de la narración: “This is a book of short stories, each standing by itself. But it is also an attempt at a social portrait (...) such social portraits are what the great nineteenth century novelists gave us –beginning with Jane Austen (...) through Balzac, Dickens, Trollope, Tolstoy, Chekhov (...) Henry James, Edith Wharton and Willa Cather down to James Joyce (...) The People in these novels are people –they could have lived in any time (...) I had no illusion that I could emulate the great works of the nineteenth-century England and early twentieth-century novelist. I had above all, no illusion that I could invent real people and thus is, of course, the secret of the truly successful social portrait (...)” (Drucker, 1994 (1978), xii).

En este sentido, es difícil pensar en este libro como una autobiografía real aunque muchos hechos relatados y personajes que aparecen, lo sean. Por lo tanto, se piensa que es difícil tomarlo como referencia para elaborar una crítica básica, en este caso sobre el *business ethics*, de una manera tan seria como lo hace Schwartz en su artículo. Así, se ha constatado que la única referencia que hace Drucker en relación a Stahl en el libro *Adventure of Bystander* es respecto al peligro que corrió la publicación de su ensayo que en Alemania justo cuando Hitler asumió precipitadamente el poder: “The day after my evening with my friend Berthold<sup>80</sup>, I began to write a book that would make it impossible for the Nazis to have anything to do with me, and equally impossible for me to have anything to do with them (...) And Stahl had been a Jew! A monograph on Stahl, which in the name of conservatism and patriotism put him forth as the exemplar and preceptor for the turbulence of the 1930s, represented a frontal attack on Nazism. It took me only a few weeks to write the monograph. I sent it off to Germany’s best-known publisher in political science and political history, *Mohr in Tübingen*. Mohr accepted the little book immediately, scheduled it to come out at the earliest possible date, in April 1933 (...) The book, I am happy to say, was understood by the Nazis exactly as I had intended; it was immediately banned and publicly burned (...) I was thus ready to leave when Hitler, already losing popular support precipitously, was put into power (...)” (Drucker, 1994 (1978): 160-161).

Respecto a lo que Freyberg, que no Drucker, dice de Stahl es: “He saw his mission, above all, in making existing institutions –The Protestant church, the Prussian monarchy, the German university– serve the new needs and meet the new challenges by maintaining their own basic integrity and values (...) What impressed Drucker was Stahl’s belief that power must submit to responsibility. This is not a rational process: the acceptance of power as being governed by responsibility touches the roots of our spiritual existence, that is, our faith (...) It manifests itself in an attitude of involved freedom in all our actions, if applied to economics, is bound to “ethicize the economy” as Walter Rathenau termed it. This

---

<sup>80</sup> Se refiere a Berthold Freyberg, su compañero en la empresa de Hamburgo donde trabajaron como aprendices cuando tenían 17 años. Mas tarde escribiría el artículo *The Genesis of Drucker’s Thought* que figura en el libro editado por Bonaparte y Flaherty “Peter Drucker, Contributions to Business Enterprise” de 1970.

consciousness of involvement is fundamental for Drucker and can be traced in his writing wherever exertion of power is concerned” (Freyberg, 1970: 20-21).

No discutiremos las afirmaciones que Schwartz hace en contra de la idea de Drucker sobre el *business ethics* porque ya la hemos comentado anteriormente en la discusión original de 1982. Pero la apreciación de Schwartz respecto a la idea sobre los beneficios de Drucker no parece responder a la idea del autor que la manifiesta reiteradamente a lo largo de sus innumerables libros y artículos. Drucker nunca ha rechazado los beneficios, de hecho los considera la primera responsabilidad pública de la empresa como se ha constatado anteriormente (Drucker, 1955); (Drucker, 1973); (Drucker, 1981). Si es cierto que considera que no es la causa de la existencia de la empresa. De hecho existe un suplemento de *Fortune* de 1949 denominado “Business Makes its Case for Profits” donde se recogen artículos de diferentes autores entre los que está Peter Drucker.

Publica el suyo “The Function of Profits. A new interpretation” en el que comienza diciendo: “In any industrial society, capitalist or collectivist, profitability must and should determine business policy” (Drucker, 1949: 110). Parece indudable que la rentabilidad a la que se refiere Drucker es la que se origina en los beneficios. Después de diez páginas de razonamiento donde Drucker imprime sus argumentos que se mantendrían prácticamente invariables toda su vida, Drucker concluye: “The only trouble with profits is that they measure profitability too crudely. Profitability is the lode-star of economic performance, by which the enterprise, in order to serve itself and society, must necessarily set its course” (Drucker, 1949: 120). Uno de los estudiosos de Drucker, Jack Beatty en 1998 escribió *The World According to Peter Drucker* sobre el pensamiento de Drucker. Con respecto a los beneficios asegura que Drucker cree que: “Profit-seeking is not the cause of management decisions but the test of their validity” (Beatty, 1998: 106)

Todo el resto del artículo es una mala interpretación del pensamiento de Drucker porque Schwartz habla de lo que Drucker debe haber aprendido sobre el trabajo durante su estancia en Alemania, concretamente en Frankfurt en su época universitaria: “(...) Drucker either consciously or subconsciously, to banish the

topic from his mind and to invoke his fierce hostility to business ethics. For such inquiry, it is essential to understand Drucker's background (...) He lived, worked and studied in Germany (...) He received his entire tertiary education in Germany He decide upon and embarked upon his academic career in Germany" (Schwartz, 1998): 1687). Sin embargo, los estudios de Drucker fueron sobre derecho y política, no sobre management y a lo máximo que amplió su conocimiento fueron a la filosofía, la historia y las ciencias políticas. Esto le llevó a interesarse mayormente por autores de filosofía política que son la generalidad de sus referencias: "I subtitled the Book [The Future of Industrial Man] A Conservative Approach; for status and function, its key concept, are basically conservative terms— terms that go back to Edmund Burke or James Madison rather than to John Locke, let alone to the French Revolution or Karl Marx (...) Alexander Hamilton (...) Benjamin Disraeli" (Drucker, 1995 (1942): 9). Este hecho constatable, no solo lo asegura el propio Drucker sino su amigo Freyberg cuando afirma: "Where most readers today know Drucker as the student of management and the analyst of contemporary society, (...) I now the very early thinker and writer who, seemingly, started out in a very different field and on very different topics (...) Drucker's doctoral thesis was on international law" (Freyberg, 1970: 17-18).

En consecuencia, Drucker no conoció o se interesó por el mundo del management antes de llegar a EEUU, sí en cambio por la corporación que la conocía de manera teórica. Sin embargo, el management lo conoció cuando le encargaron el estudio sobre la *General Motors* que comenzó en 1943 y apareció publicado en 1946. Es muy probable que, como asegura Schwartz, Frederick Winslow Taylor fuera muy admirado en Alemania (Schwartz, 1998: 1690) como lo fue en muchos otros países, no hay que olvidar que es considerado padre del management científico al que pertenecían unos cuantos autores como Henry Fayol y otros. Si bien es cierto que Drucker admiraba a Taylor por ser el primero que estudió el trabajo desde un punto de vista científico, no utilizó sus conocimientos para el estudio de la *General Motors* porque su análisis estaba enfocado a las relaciones entre las personas que trabajan juntas (Drucker, 1995 (1946): 20-40). Drucker afirmaría en la introducción a la reedición de *Concept of the Corporation* de 1995: "It is not a book of "business" It is a book about

organization, management, and industrial society altogether. In fact, it was the first book that looked upon a “business” as an “organization” that is, as a social structure that brings together human beings in order to satisfy economic needs and wants of a community” (Drucker, ix).

Respecto a Taylor, Drucker afirmó en su libro *Management. Task, Responsibilities, Practices*, de 1974: “Taylor was the first man in history who did not take work for granted, but looked at it and studied it (...) And, although Taylor in his approach to the worker was clearly a man of the nineteenth century, he started out with social rather than engineering or profit objectives” (Drucker, 1999 (1974): 29). Así, sus referencias para comenzar en la disciplina del management fueron autores que escribieron sobre management pero que procedían de dentro de la corporación como Barnard, Sloan, Mooney como ya se ha hecho constar (Drucker, 1955); (Drucker, 1973).

Es verdad que Drucker se debe haber criado en un cultura que glorificaba el trabajo (Schwartz, 1998: 1687) pero eso no lo convirtió en un experto del tema ya que, en su estudio de la corporación, no hace grandes referencias al trabajo si no es para recordar al management que cuando contrata a un trabajador no contrata unas manos sino a un hombre completo. Esta manifestación se acerca más a un humanista que a un hombre interesado en rechazar al *business ethics* por el mero hecho de haber estudiado en Alemania. Además, mientras estudiaba, Drucker trabajaba como redactor y editor en un periódico alemán, como profesor sustituto en la universidad de Frankfurt, todo muy lejos del mundo del management. Por lo tanto, nunca manifestó estar interesado en la historia del anarquismo. Drucker era reacio a todo lo que tuviera algo que ver con la izquierda política y el único gran enemigo ideológico, sobre quien escribió algunas líneas fue Karl Marx (Drucker, 1939). Además, como ya se ha manifestado, Drucker era un jurista y como tal tenía la jerarquía, antítesis de la anarquía, muy incorporada en su pensamiento. Por eso, se hace constar que la tesis de Schwartz parte de un supuesto erróneo, creer que Drucker estaba interesado en el mundo del management o del trabajo antes de salir de Alemania. No fue así, ni mucho menos. Sus intereses sólo estaban en el campo político y, como mucho, en el filosófico por lo tanto las

premisas que debate Schwartz como punto de partida no tienen sentido en el debate sobre la idea contraria al *business ethics* que planteó Peter Drucker.

Pero leyendo en profundidad el artículo de Schwartz parece que critica a Drucker por su postura en contra del *business ethics* y, sin embargo, después parece apoyar sus ideas y reconocer que Drucker está a favor de la ética en los negocios: “Drucker’s objection to “sentiment” is of interest since whilst Drucker might have opposed business ethics, he does not and never has opposed the idea that business has a social responsibility” (Schwartz, 1998: 1686). Después de referir la influencia de la vivencia de los años formativos de Drucker en Alemania y la consecuencia de los mismos en su pensamiento (Schwartz, 1998: 1687-1691) el autor acaba reconociendo que la ética en el trabajo de Drucker: “Nonetheless, although Drucker might deny the relevance of business ethics, all of his managerial writings promote an ethical stance for those employed in business. This stance stems from Drucker’s belief, discussed earlier, that the opposite of sin is not virtue but faith and clearly reflects the influence of the philosophy of personalism (...) Drucker, thus warns us of his misgivings regarding “salvation by society”, be this *Arbeitsfreude*, business ethics or whatever. Drucker’s denial of business ethics is therefore not a denial of ethics in business, but rather the assertion that any ethical inquiry can only proceed with reference to the individual” (Schwartz, 1998: 1691-1692)<sup>81</sup>.

Sin embargo en 2002, Schwartz escribe otro artículo con la crítica a Drucker como hilo conductor para explicar los resultados de su investigación sobre la “República de Weimar, Peter Drucker’s Weimar Experience: Moral Management as a Perception of the Past” (Schwartz, 2002). Es indudable que Drucker vivió bajo este régimen, era el que había en Alemania cuando estaba estudiando en Frankfurt y puede haber dejado tal impresión en Drucker que condicione toda su teoría sobre management que aprendió en EEUU: “It intends to argue that Drucker’s experience of business in Weimar led him to develop his theory of

---

<sup>81</sup> Se ha encontrado otra ácida crítica de Schwartz a Drucker en otra ponencia Management as the Spirit of the Modern Age. Esta vez presentada en la *Sixth Annual International Conference: Promoting Business Ethics* de 2001 y publicada también por el *Journal of Business Ethics* aquel año. Esta vez lo que Schwartz intenta es desarrollar, otra vez, una tesis sobre la influencia que tuvieron los años formativos de Drucker en la República de Weimar en el desarrollo de su teoría sobre el management (Schwartz, 2001: 189). Aunque el artículo es un mordaz juicio sobre Drucker y su teoría sobre management, al no referirse a la polémica sobre el *business ethics* no lo tomaremos en cuenta para esta investigación.

management. This theory denies any relevance to field such as business ethics (...) However the present paper attempts to explain Drucker in terms of the historical experience of business in Weimar where Drucker was once employed in business” (Schwartz, 2002: 52). El crítico insiste que la reacción inicial de Drucker a los dilemas del management y específicamente a la situación de los accionistas en vez de a todos los interesados en la empresa, tiene relación a su encuentro en Alemania: “His ambitions for management, must also have been informed by these formative experiences in Germany. Not only in Germany, but in the Europe which Drucker left, the business corporation was recognized by the politicians as a distinct entity in its own right” (Schwartz, 2002: 52).

En su libro *The Future of Industrial Man*, de 1942 Drucker habla sobre los cárteles en Alemania, así como una ley sobre la corporación para la defensa de los accionista promulgada por los nazi o el estudio de Berle and Means sobre los accionista. Como se ha constatado en el capítulo III de esta investigación Drucker hace todas estas menciones y proposiciones desde su faceta de jurista en el marco del análisis de la teoría del contrato y su afectación en la corporación como nueva realidad industrial del siglo XX. Esta es una realidad que Schwartz no recoge, ni siquiera menciona en la búsqueda de la relación de la República de *Weimar* y la teoría de Drucker sobre management: “The antecedents of Drucker’s theory of management thus exist largely in *Weimar*, and it this which we need to explore to understand the full implication of his theory” (Schwartz, 2002: 53). En este sentido, Schwartz parece demostrar una cierta animadversión hacia Peter Drucker y su pensamiento: “Yet, Business review Weekly writer, David James, seemingly oblivious of any such research, whilst maintaining that “a troika of managers (...) dicte Australia’s industrial policy” gave credit for such research not to any local researchers, but to the “management theorist Peter Drucker” (James, 2000 (a): 109 en Schwartz, 2002: 51).

El tema de la organización también se inició en Alemania y, según Schwartz, influyó para que Drucker se dedicara a estudiarla una vez en EEUU, pero influenciado por lo que había estudiado en la República de *Weimar*: “Drucker, clearly was aware of the interest within Germany in organization and ultimately what this should lead to. What distinguished Drucker, was that whilst he accepted

the essentiality of such organization within the workplace, he also understood that beyond that, in the larger society, other values *should* prevail. Drucker, in early 1939, had not yet embarked upon the formal study of management” (Drucker, 2002: 54).

No obstante, estos y otros ejemplos más, no demuestran un sólo argumento sólido que tal experiencia condicionó, como parece significar Schwartz, el pensamiento de Drucker sobre management. Drucker conoció la realidad industrial en EEUU a donde llegó en 1937. Le impresionó y se dedicó a investigar sobre ella. Posteriormente hizo comparaciones con la misma situación tal como la había conocido en Europa en general y en Alemania en particular, pero nunca fue su objeto de estudio ni influyó tanto en su pensamiento como se empeña en demostrar Schwartz. Lo que parece pensar Schwartz es que Drucker inició su estudio sobre management en Alemania, que sus principios se concibieron en la República de Weimar y que esto influyó en su teoría. Parece decir Schwartz que peor que el hecho de que su aprendizaje sobre management se hubiera iniciado en Alemania lo invalida para imponer como, hizo sin intención, su teoría de management al mundo entero.

El último artículo de Schwartz con el que hemos analizado es “Drucker’s Communitarian Vision and its Implications for Business Ethics” (Schwartz, 2004). En este escrito vuelve a insistir en la influencia que el pasado ha tenido en la formulación teórica de Drucker sobre el management: “(...) Drucker’s denial of business ethics as largely stemming from his ethical beliefs. And while that might be partially correct, it ignores Drucker’s past that may well explain much of his stance regarding business ethics, especially that past led to Drucker harboring specific aspirations that might be threatened by business ethics. Given that, what I hope to argue successfully is that Drucker, in all that he has done, is a product of his past. Earlier in this paper I described Drucker consciously or sub-consciously echoing Kant. I also highlighted his distinction between the American and the European interpretations of capitalism. All of that suggest to me a perceived sensitivity to his European roots. Admittedly that is the slenderest of threads with which to connect Drucker to that past and claim it as a foundation for his future endeavors. However, I intend below to substantially augment that” (Schwartz,



2004: 290). Da a entender también una falta de negatividad en su crítica hacia el nazismo (Schwartz, 2004: 292): “It is this commitment to community that explains Drucker’s objections to business ethics. This objection exists beyond his obvious concerns regarding the necessity of Buber’s individualization proceeding the creation of this very community” (Schwartz, 2008: 298).

Schwartz cree, además, que es la búsqueda de Drucker de un comunitarismo perdido lo que explica su rechazo a la ética empresarial: “Drucker’s objection to business ethics, which he so vociferously voiced in that article, all start with Drucker’s aspirations for community. Drucker much like the business ethicists, views much of why is happening in the business sector with concern. However, in marked contrast to the business ethicists, Drucker is intent on escaping these problems through community; while he sees business ethics as hoping to escape the problem in that they are not addressing the problem, but merely hoping to pacify it. Such pacification would be accomplished by the earlier-mentioned provision of practical business guidance” (Schwartz, 2004: 299).

Lo que concluye Schwartz respecto a la teoría sobre el management de Drucker que presenta en sus sucesivos escritos es que, el pensamiento de Drucker sobre management y la corporación está condicionado por su formación en la República de Weimar, en Alemania y en Europa y que esto le hace percibir un capitalismo diferente en ambos continentes: “Drucker in all that he has done, is a product of his past (...) echoing Kant. All of that suggests to me a perceived sensitivity to his European roots. Admittedly that is the slenderest of threads with which to connect Drucker to that past and claim it as a foundation for his future endeavors” (Schwartz, 2004: 290). Que Drucker está en contra de la ética empresarial porque busca una alternativa para el capitalismo a través de un nuevo comunitarismo: “(...) as was discussed earlier, this [the alternative to capitalism] was to be the plant community and now (...) that that never succeeded, his aspirations for community remain unchanged (...) the ambition to create civil society through community organizations” (Schwartz, 2004: 299).

Al final, Schwartz reconoce que, tanto el *business ethics* como Drucker buscan lo mismo pero por diferentes caminos: “The situation of Drucker and the business

ethicists is much akin to two lifeboats rowing away from a ship ablaze. The lifeboat holding the business ethicist plans to return to the burning ship with modern firefighting equipment and redeem the vessel. Drucker's lifeboat, however, is searching for an island on which through community one can create civil society. Drucker's objections against business ethics are thus because of its challenge to the validity of his vision" (Schwartz, 2004: 299).

#### 4.6 La polémica trasladada al siglo XXI

En el año 2000, S. Klein, un profesor de filosofía de la *Fairleigh Dickinson University*, escribió otro artículo partiendo del mencionado "What is Business Ethics?" que publicó Peter Drucker en contra del *business ethics*. En este caso, si bien está de acuerdo con las críticas que Hoffman y Moore le hicieron a Drucker por su artículo, Klein se queja que para dichas críticas los autores sólo se centraran en el artículo sobre *business ethics*: "I believe that Drucker's opinion, developed position must be mined in his works on management, especially his 1954 work, *The Practice of Management*, and his 1974 book, *Management: Task, Responsibilities, Practices*. These works contain opinions about the ethics of business which have considerable interest. Hoffman and Moore missed an opportunity to consider more fully Drucker's insightful views on the ethics of business" (Klein, 2000: 121).

En su escrito, Klein se decide a demostrar la posición moral de Drucker respecto a la empresa y a cómo defiende el *business ethics* (Klein, 2000: 121). Klein cree que en su artículo sobre la ética empresarial en realidad se pregunta sobre algo que le preocupa muchísimo: "What determines a just organization? I think that Drucker's answer is essentially Platonic. We may recall that Drucker suggests that business ethics stands to ethics as soft porn does to Platonic eros. Possibly Drucker believes that Platonic ethics (as embodying Platonic eros) substitutes a passion for justice (and the good generally) for what he calls ethical chic. In the *Republic*, Plato presents his most elaborate discussion of justice" (Klein, 2000: 125). Beatty, en su libro, también define a Peter Drucker como un moralista de la civilización empresarial: "(...) we don't come to Drucker looking for three-point plans to fix creation. He offers, suggestions, he affirms the values at stake,

sometimes he points in the right direction. but he offers few solutions and those he does offer he intends as no more than notes toward as solution. Montaigne offered no solutions, either. It is enough for the moralist to make the distance between what is and what could be” (Beatty, 1998: 108). Así, Klein entre otros argumentos concluye que: “Drucker’s substitution of his view of the purpose of business for that of profit maximization helps to undermine a position about business often associated with narrow self-interest and unethical behavior” (Klein, 2000: 127).

En el *Journal of Business Ethics* escribe otro autor en referencia al escrito de Peter Drucker. Se trata de Edward J. Romar y su artículo: “Managerial Harmony: The Confucian Ethics of Peter F. Drucker”. En este escrito Romar además de reconocer el tono ético que tiene todo el trabajo de Drucker entiende que dicho tono se puede sustentar en la idea ética de Confucio. Ambos, cree el autor, ven el poder como el tema ético central de las relaciones humanas (Romar, 2004: 199). Respecto al artículo de Drucker sobre el *business ethics* “What is business ethics?” que tanta alarma creó entre los proponentes de la disciplina, Romar describe su idea: “What Drucker denies is a distinct discipline of business ethics that seeks to identify ethical standards for business and business leaders separate from those of the remainder of society. Drucker argues this is both wrong and dangerous. It is wrong to have different standards of behavior for different levels and roles in both organizations and society. It is dangerous because, by setting up different standards, business leaders can conclude they are subject only to the standards they set for themselves” (Romar, 2004: 199).

Romar pone como un ejemplo muy relevante del momento el caso Enron. Además, Romar propone que la ética de Confucio se aviene completamente con las ideas y temas éticos que trata Drucker y se puede percibir en la mayoría de sus obras: “This paper will argue that Confucian ethics underlie much of Drucker’s writing and are the ethical support for the many themes and ideas Drucker has developed over the course of his career regarding management and the role of individuals and organizations in contemporary society” (Romar, 2004: 200). Drucker, dice Romar, hace numerosas referencias a sistemas éticos, el platónico, el aristotélico, el kantiano pero cree que sólo los utiliza para ilustrar puntos determinados o para sugerir lo inadecuado de una teoría en particular. Pero cree

que lo que atrajo a Drucker del confucianismo como ética organizativa es que Confucio toca temas parecidos a los que Drucker trata en sus primeros libros, *The End of Economic Man*; *The Future of Industrial Man* y *Concept of the Corporation*: “Confucianism is, in the first place, a conservative political philosophy that, in an age of discontinuity and change not unlike the 20th century, sought to temper power by linking it with authority and to reassert and redefine the values of community, ethics, and the primacy of social relationships. It is a situational ethic based upon hierarchy and interdependence, the fundamental characteristics of formal organization. It defines relationships as morally based where all members in the relationship must benefit. It provides for special role for the leader that confers both functional and moral requirement. Finally, Confucianism can provide legitimacy –the acceptance of institutions as essential to social success and stability– in both transitional as well as stable social situations” (Romar, 2004: 202):

En este sentido, Drucker no intenta aplicar sistemáticamente estas teorías al *business ethics* y tampoco ve a éste como un fundamento ético útil para una empresa. Sin embargo, esto no sugiere que Drucker rechace la existencia del *business ethics*. Romar entiende que lo que Drucker sí rechaza es un disciplina ética diferente para las empresas y la gente que la representa y otra para el resto de la sociedad. Por su parte la asimilación de la teoría de Confucio aplicada a la empresa es muy similar a la que propone Drucker: “The proper and effective behavior of the hierarchical institutions is Drucker’s central concern, just as it is for the Confucians. Not only are institutions hierarchical but so also is society. Like the Confucians, the challenge for Drucker is making essentially undemocratic organizations responsive to the needs of society and its members. Part of the solution is to place society and its needs at the top of the social order by dividing society into two categories: the customer and society itself” (Romar, 2004: 202).

Romar concluye constatando la importancia de la ética en el comportamiento del management y es un elemento crítico del éxito del individuo tanto como de la organización tal como lo manifiesta Drucker en sus escritos: “The dependencies and interrelationships manifest in a modern, complex industrial society requires organizations to perform their specialized function in the interest of society. For

individuals, organizations and society to succeed, relationships must be grounded on performance, knowledge, trust, responsibility and interdependence. Without these the networked society cannot function. Society is not composed of autonomous but mutually dependent individuals and organizations. The profound challenge is to maintain and manage the interdependence for the mutual benefit of all. This is why Peter F. Drucker chose Confucianism as the ethical foundation for his work” (Romar, 2004: 208).

Otro autor que escribió sobre el sentido ético en el pensamiento de Drucker es Andrew Cornford en su artículo “Peter F. Drucker: The Ethics of Organizations” que publicó en 2008 en la revista *Finance & The Common Good*, después de la muerte de Drucker en 2005. En el mismo, analiza el pensamiento de Drucker de los últimos años llegando a la conclusión que su principal legado es la estructuración del pensamiento sobre management. Sin embargo, el autor parece lamentarse que Drucker no alcanzara a debatir la cuestión que tanto agobia al mundo de hoy, la presión que genera la economía global. E incluso hace referencia a lo importante que es el debate sobre la legitimidad y función de la corporación. Sin embargo, Cornford parece lamentarse que el mundo para el que Drucker desarrolló sus ideas ya no existe: “His main intellectual legacy is likely to be his structuring of thinking about management and his emphasis on the subject’s essential connections to its broader context and meaning. The question of how to achieve social integration in the face of the new pressures generated by the global economy is for Drucker’s successor. Here his thought will remain an important part of the debate on the legitimacy and functions of the corporation but as part of a world increasingly different from that in which he developed his ideas” (Cornford, 2008: 49).

Por último, se hace referencia a un trabajo de 2010 realizado por Timo Meynhardt, del Center for Leadership and Values in Society, University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland. El trabajo se titula “The Practical Wisdom of Peter Drucker: Roots in the Christian Tradition” y fue publicado en el *Journal of Management Development*. En este escrito el autor destaca que el gran éxito de los estudios de Drucker sobre management es porque se sustentan en un sistema de valores cristianos como base de su coherencia reflexiva, su sistema de referencias de

declarada normatividad y su sabiduría práctica: “His outstanding impact is clearly due to his closeness to the practice of management. His practical wisdom (in the sense of the Aristotelian notion of phronesis) is –often not recognized– deeply rooted in Christian faith” (Meynhardt, 2010: 616). Meynhardt cree que Drucker llegó a secularizar sus creencias religiosas, que las sugerencias que hace a la corporación moderna están muy influenciadas por su fe cristiana lo que ha sido ignorado o desconocido hasta la actualidad. Meynhardt se dedicó a diseccionar los antecedentes morales de Drucker y en este sentido encuentra que la sabiduría práctica del pensador es el resultado de una profunda conexión entre su conocimiento y los valores cristianos (Meynhardt, 2010: 616).

La vida profesional y la vida personal hoy en día sufren una dramática separación. Para superarlo, según Meynhardt, Drucker ya había propuesto el *Management by Objectives* (MBO): “Drucker advocates overcoming the split between professional and personal life. Thus MBO is his version on how to correct the excess of alienation in modern organizations in a practical way. MBO, as a means of decentralized organization, is very much about promoting the Christian principle of subsidiarity, i. e. fostering personal responsibility and safeguarding human dignity –the Catholic personalist view” (Meynhardt, 2010: 623). Meynhardt reflexiona que las ideas de Drucker tienen sus raíces en la fe cristiana de allí su permanencia en el tiempo: “Drucker’s ideas may stand the test of time, because they infuse Christian values into management issues. His unique style of combining existential earnestness with eclectic playfulness of ideas cannot be attributed only to communication skills or intellect. Rather his concept appeal to morality and more precisely to the virtue of practical wisdom. And he is very aware that any moral tone is never justified on pure human reason, Drucker celebrates the power of experiential knowledge derived from Christian faith” (Meynhardt, 2010: 623). En conclusión Meynhardt insiste que son los valores cristianos de Drucker lo que confirieron a sus ideas sobre management una sabiduría práctica: “Drucker promotes the idea that enhancing the common good and personal development is integral. It is a call to contribute to some larger end. As his elaborated morality also suggests, such a wisdom must be grounded in a firm value system which allows for creativity, as values serve as order parameters for organizing perception and experience. Otherwise any inner compass will be arbitrary. In this sense, Drucker

did not just successfully convey just the cash value of ideas, but rather far more: the value of Christian values as a source for practical wisdom in management (Meynhardt, 2010: 624).

En resumen, la polémica que comenzó a principio de los años 80 se ha extendido hasta hoy pero con una ventaja, que Drucker comienza a ser considerado un pensador a tener en cuenta no sólo por sus propuestas sobre management sino por su pensamiento humanista y ético en relación a la empresa.

# CONCLUSIÓN

Finalizada la investigación sintetizamos ahora los principales resultados que hemos obtenido. Haremos una breve referencia a lo que creemos haber contribuido con esta investigación al campo académico y la utilidad que se puede extraer de los resultados para los directivos actuales. Incluiremos también las limitaciones de este estudio y las posibles líneas de investigación futura que se pueden seguir de él.

## Resultados de la investigación

Recogemos aquí las conclusiones de la investigación agrupadas en cuatro puntos que se corresponden con los cuatro capítulos de la tesis. El primero se refiere a la influencia que tuvo en el pensamiento de Peter Drucker la experiencia de su vivencia en Europa en los momentos más trágicos de la historia de esa época y cómo esta experiencia determinó sus ideas. El segundo recoge los puntos que ponen en evidencia el humanismo empresarial de Drucker. El tercero es el que explica la imbricación del pensamiento de Drucker con la responsabilidad y la ética y el último capítulo determina su posición en contra del *business ethics* que es en el fondo un apoyo a las ideas expresadas en el punto anterior. Con este repaso creemos responder a las hipótesis que hemos planteado en esta investigación respecto al sentido humanista empresarial con que Drucker concibió su teoría sobre el management.

## 1º

Tras plasmar los duros acontecimientos por los que Drucker tuvo que pasar durante su infancia y adolescencia cabe afirmar que influyeron en su pensamiento. Encontramos tres acontecimientos que lo condicionaron desde muy joven:



En el campo social, la guerra y sus consecuencias: a pesar de provenir de una familia acomodada, los efectos de la guerra llevaron a Drucker a una situación de carencia económica que le obligó a estudiar por la noche para poder trabajar por el día y así mantener sus vida universitaria. Incluso llegó a tener dos y tres trabajos a la vez para poder subsistir. Además, la caída del Imperio Austro-Húngaro determinó el futuro de su familia y la forma de vida que había conocido, en el que se puede incluir una gran estimulación cultural e intelectual.

En el campo político, sus años universitarios en Alemania coincidieron con la debilidad parlamentaria del gobierno alemán durante la República de *Weimar* y el creciente poder nazi. Esto le llevó a reflexionar sobre la descomposición social originada primero por los cambios de la vida económica social provocada por la industrialización. Luego por el desastre de la Gran Guerra y sus consecuencias. Posteriormente, por la implantación de ideologías extremistas contrarias, el marxismo socialista y el nazismo. La experiencia de los totalitarismos de izquierda y luego de derecha, le llevaron a abogar por la idea de que lo mejor para la sociedad era un estado conservador, en el sentido de conservar lo que hay de bueno en el pasado y aceptar los cambios que plantea la innovación para mejorar el futuro. Es un idea que admiraba de Inglaterra y que, en Alemania, la había propuesto Stahl en el siglo XIX. Esta idea conservadora influyó contundentemente en el pensamiento de Peter Drucker hasta el punto de rechazar el sistema económico mercantilista, que conocería en EEUU y al que denominaba neo-conservador, así cómo el propuesto por el marxismo socialista que conocía de Europa.

En el campo ideológico, es destacable su encuentro con la religión y la fe. Si bien Drucker era cristiano luterano por educación familiar se percibe unos momentos, nunca confesados claramente, de abierto acuerdo con el catolicismo. En este sentido, el autor que más influyó en su pensamiento, desde el punto de vista espiritual y filosófico, fue Sören Kierkegaard sobre todo por su manifestación de la relación del ser humano como criatura de Dios. También por la enseñanza de que el hombre sólo se puede salvar a través de la fe. Este principio le llevó a adoptar ideas como la dignidad humana que luego manifestaría en sus libros sobre management. Por otro lado, durante sus años europeos conoció el problema judío

que le preocupó aún más cuando conoció y luego se casó con Doris Schmitz, su novia judía. Esto le llevó a reflexionar sobre el rechazo del judaísmo en Europa y su persistencia viva en el último cuarto del siglo XX. Así, podemos afirmar que su pensamiento estaba conformado por sus vivencias traumáticas en Europa de guerra y post-guerra, inestabilidad e ineficacia política, nacimiento de los totalitarismos de izquierda y derecha y huida hacia un nuevo mundo. Y luego por el descubrimiento de una sociedad industrial que funcionaba.

## 2º

Cuando Drucker comenzó a estudiar y reflexionar sobre el management lo hizo desde un punto de vista del humanismo empresarial. De hecho, todo su pensamiento gira alrededor del ser humano tanto si estudia la sociedad como la empresa.

En su análisis sobre el management destaca que los managers deben comprender que, sobre todo, tratan con personas que tienen necesidades completamente diferentes a las máquinas. Esta evidente distinción es algo que el directivo debe reflejar en el trato con las personas a su cargo. Cuando contrata unas manos para trabajar, dice Drucker, hay una persona que viene con ellas, el trabajador. Por lo tanto, el directivo debe comprender y tener en cuenta que la persona tiene una dignidad propia, la de ser hija de Dios. Esta es una visión muy personal de Drucker que guio siempre su pensamiento. Por lo tanto, el directivo que se inspira en Drucker debe tener en cuenta esta visión religiosa y la debe adaptar a su manera personal de entender el tema sin perder de vista la dignidad de la persona que es lo que enseña Drucker.

La dignidad del ser humano implica respeto, consideración y trato justo muy diferente al hombre considerado como máquina o parte de ella. En este sentido proponía la concepción de políticas específicas para los seres humanos que trabajan en la empresa, porque forman parte de una comunidad con la que se deben sentir implicados y de la que esperan recompensas que van más allá de la

sola remuneración económica. Dichas recompensas se basan en la satisfacción que le proporciona a la persona el trabajo. Si no es así, es difícil que se sienta integrada en la empresa. Así, al concebir la empresa como una comunidad donde se desarrolla la vida de las personas, como antes lo habían sido los pueblos y villas, el manager debe realizar políticas para la productividad pensando que dichas políticas necesitan su contrapeso en políticas exclusivas para unos seres humanos llamados trabajadores. Si ambas políticas no se armonizan, pierden sentido para el trabajador.

Por otro lado, Drucker no olvida que el manager, el directivo es también una persona. De hecho sus libros lo tienen como destinatario de sus propuestas. En este sentido, les recuerda que no deben dejar los principios y valores por los que se rigen personalmente olvidados al traspasar la puerta de la empresa. Si se considera a sí mismo una persona ética y actúa como tal, es difícil que mantenga un trato diferente con los trabajadores. Esto hará que sea un buen directivo.

Por otro lado, Drucker también hace hincapié, en las obligaciones de la empresa respecto a la sociedad donde se asientan sus sedes. Los trabajadores tienen unas necesidades pero la sociedad también la tiene y el management debe estar pendiente de lo que ésta le pide. También cumplir con las demandas de sus proveedores por ejemplo, con el cumplimiento de sus obligaciones de pronto pago. Por todo ello, en esta investigación se piensa que Drucker concibió su teoría sobre el management desde una perspectiva del humanismo empresarial.

Esto nos hace concluir que el pensamiento de Drucker está en línea con las propuestas mucho más tardías del movimiento del management humanista que se está desarrollando desde finales del siglo XX y que tal pensamiento se fraguó desde que comenzó a estudiar la empresa y el management porque estaba basado en sus principios personales.

Desde los comienzos de sus estudios Drucker entendió que la empresa y su management, tenía una responsabilidad respecto a la sociedad y específicamente, en su interior, respecto a los trabajadores. El management es responsable del buen funcionamiento de la empresa para que perdure. También de las buenas relaciones con su entorno, es decir, la ciudad o el pueblo donde se asienta la empresa. De allí nacen sus responsabilidades sociales, algo que estaba en contra de tendencias posteriores que aseguraban que la única responsabilidad de la empresa era aumentar la productividad para generar beneficios.

Así, Drucker sin proponérselo estaría alineado con la tendencia que, desde los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, propone que la empresa tiene una responsabilidad social clara. Primero respecto a sus trabajadores, de allí su humanismo empresarial. En este sentido, los trabajadores reclamaban que, además de recibir el sueldo apropiado, ser consultados ya que son los que están directamente relacionados con los problemas específicos del trabajo. Reclamaban formación desde el interior de la empresa para asumir, cada vez, mayores responsabilidades y practicar lo que Drucker entendió por “ascensor social”. Por último, el management debía tener en cuenta la ambición de los trabajadores por adquirir cada vez un mayor estatus y una función social conseguida a través de su trabajo y relacionado con el punto anterior.

Respecto a la sociedad donde la empresa se asienta, su responsabilidad es crear y mantener trabajo para sus habitantes tanto de presente como de futuro para favorecer el entorno creando riqueza que, como retorno, favorecerá a la propia empresa. También la sociedad espera de la empresa que no contamine sino por el contrario que cree un entorno limpio y saludable para todos sus habitantes. Esperan de la empresa que sea una solución y no un problema para la sociedad. Además, demandan a la empresa que ayude a la sociedad a resolver posibles problemas sociales para que sea una sociedad más sana y mejorada. Estas contribuciones de mejora social, que son actividades de responsabilidad social

nunca deben ir en detrimento del buen funcionamiento de la empresa para garantizar su continuidad y éxito.

Así y todo, Drucker tiene claro que la empresa debe ser consciente que su actuación tiene límites que no debe sobrepasar. Por ejemplo, no puede usurpar responsabilidades que les corresponden a otras instituciones sociales. Si así lo hiciera, podría ser acusada de abuso de autoridad.

Por último, la ética para Drucker es una sola y está relacionada con el comportamiento y la actuación individual de cada la persona. Si un individuo es ético en su actuación privada debe seguir siéndolo cuando asume sus responsabilidades públicas dentro de la empresa. Si un individuo no es ético, da igual que tipo de trabajo tenga, porque su actuación no será ética en ningún ámbito.

Esta postura de Drucker nos lleva a la conclusión que para Drucker la empresa tiene una responsabilidad con los trabajadores pero también con la sociedad en su conjunto y su management, es responsable del buen funcionamiento de la empresa, de la satisfacción de sus trabajadores y del respeto de su entorno. Así, la responsabilidad social empresarial está muy clara en las propuestas de Drucker.

## 4º

En cuanto a la polémica que se desató a raíz de su crítica al nacimiento de una disciplina específica como era el *business ethics* o ética empresarial, Drucker tenía claro que la ética era algo individual y era innecesario crear una ética específica para las empresas. Drucker creía que para esto ya existía la responsabilidad social empresarial que es lo que cubría la ética empresarial. Sobre este tema él había hablado específicamente a partir de su primer estudio específico sobre management en 1955.

Su crítica no fue específicamente a la disciplina del *business ethics* sino a la organización de cursos que hablaran sobre el tema; no fue a los estudios académicos sobre la ética empresarial sino a su comercialización como algo “nuevo”. Si lo miramos desde este punto de vista, Drucker no estaba en contra del *business ethics* sino que pensaba que él ya había hablado del tema antes, concretamente desde los años cincuenta en su primer gran estudio sobre management y esto fue obviado por los académicos del tema.

Esto es lo que, en parte, molestó a los impulsores del *business ethics*. Ellos lo consideraban una nueva disciplina que debía ser tomada en consideración.

En un artículo crítico contra el *business ethics*, Drucker intentó incluir esta disciplina dentro de la tradición de la ética tal como se había entendido tradicionalmente, llegando a la conclusión que el *business ethics* se lo podía definir como ética “chic” o ética de moda, sin efectividad alguna para resolver los problemas que planteaba el comportamiento ético del management.

Lo que Drucker reprocha a la disciplina es que intente hacer creer que el mundo de los negocios necesita una ética especial. Sin embargo, se contradice cuando afirma que los managers son gente de alta visibilidad y ello les lleva a que su comportamiento esté constantemente escrutado, tal como le reprocharon Hoffman y Moore, los proponentes del *business ethics*.

Creemos que la polémica fue una falta de entendimiento de los postulados de todos los implicados y que ello llevó a una dinámica de críticas que continua aún en el siglo XXI.

Su crítica lo enfrentó con los proponentes de esta disciplina que consideraron que Drucker desconocía el tema. Ni uno ni otros tuvieron la paciencia de leerse bien. Drucker escribía sobre el tema considerándolo responsabilidad social y sí, como hemos demostrado, había leído lo que se decía sobre este tema. A su vez, había escrito sobre el tema desde mediados de los años cuarenta.

## **Limitaciones del trabajo y posibles investigaciones futuras**

Drucker es un mundo de ideas y la mayoría de ellas están relacionadas con la empresa, con el management y también con la sociedad.

Sin embargo en esta investigación hemos querido darle la vuelta a esta visión intentado descubrir quién era Drucker el hombre, cómo se había formado el pensador y qué y quiénes habían influido en sus reflexiones más profundas y cómo estas circunstancias personales han dado lugar a las singulares teorías sobre el management que nos legó. Este punto de partida, nos ha descubierto el Drucker moral, espiritual y religioso que dio lugar a las teorías que hemos conocido. Creemos que es ese Drucker sobre el que se ha de seguir profundizando para comprender mejor sus teorías y sacarles un mejor provecho a la hora de aplicarlas.

En este sentido hay muchos temas para continuar investigando sobre este Drucker.

Como influyó en Drucker, sus cuestionamientos religiosos más profundos o qué tipo de problemas le creó su relación con su futura esposa judía en su ámbito familiar.

Pero específicamente, los temas que trata Drucker respecto a la ética y la responsabilidad social empresarial pensamos que no son temas agotados ni mucho menos. Por el contrario, pensamos que en esta investigación apenas los hemos apuntado y que merecerían ser ampliados desde varios puntos de vista.

Por ejemplo, la influencia política y jurídica de su formación en la utilización de los términos ética y responsabilidad social empresarial que dan a sus reflexiones un aire diferenciado.

Por otro lado, y siempre desde el punto de vista de su formación universitaria, aclarar la visión de Drucker sobre la corporación a la que concibe como un pequeño estado.

Creemos que Peter Drucker tiene un gran campo de estudio que nace de su período europeo, no sólo como hemos apuntado ya, a partir de su formación universitaria sino, sobre todo de las lecturas que realizó durante este período que conformaron su pensamiento, lecturas sobre políticos y temas políticos que se pueden detectar leyendo a su vez su extensa obra.

Por último, sería importante conocer el pensamiento de Drucker vertido en la ingente cantidad de artículos que escribió y comprobar si hay diferencias o coincidencias con lo que escribió en sus libros.





## BIBLIOGRAFÍA

**ARISTÓTELES** (2002): *Ética a Nicómaco*, Ed. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, España.

**ARISTÓTELES**, (2010): *Política*, Biblioteca Temática: Clásicos de Grecia y Roma, Editorial Editorial, Madrid, España.

**ARISTÓTELES** (1994): *Metafísica*, Ed. Gredos, col. Biblioteca clásica Gredos, Madrid, España.

**DANTE ALIGHIERI**, (2004): *La Divina Comedia*, Alianza Editorial, col. Libro de bolsillo, Madrid, España.

**MAQUIAVELO, N.** (1990): *El Príncipe*, El libro de Bolsillo, Alianza Editorial, Madrid, España.

**MORO, T., CAMPANELLA, T. Y BACON, F.** (1990): *Utopías del Renacimiento*, Ed. Fondo de Cultura Económica, Méjico D.F., Méjico.

**PLATÓN**, (2006): *La República*, Biblioteca Temática: Clásicos de Grecia y Roma, Alianza Editorial, Madrid, España.

**SAN AGUSTÍN** (1977): *Obras, XVI La Ciudad de Dios* (1º) Ed. Edica, col. Biblioteca de autores cristianos, Madrid, España.

**SAN PABLO**: 1 *Corintios*, 12, 27 pp. 1639; *Romanos*, 12, 4- 5, pp. 1619, Biblia de Navarra, edición popular, Ed. EUNSA, Pamplona, España.

**AKEURST, MICHAEL** (1975): *Introducción al Derecho internacional*, Ed. Alianza Universidad, Madrid, España.

**ABBAGNANO, NICOLÁS** (1994): *Historia de la filosofía*, Vol. I y II, Ed. Hora S.A., Barcelona, España.

**ARON, RAYMOND** (1994): *Les etapes del pensament sociològic*, Vol. I i II, Ed. Herder, Barcelona, España.

**ARREGUI, JORGE. VICENTE Y CHOZA, JACINTO** (1992): *Filosofía del hombre. Una antropología de la intimidad*, Ed. Rialp, S.A., Madrid, España.

**ARTIGAS, MARIANO** (1999): *El desafío de la racionalidad*, Ed. EUNSA, Pamplona, España.

- BARDY, ROLAND Y RUBENS, ARTHUR** (2010): "I there a transatlantic divide? Reviewing Peter F. Drucker's thoughts on ethics and leadership of US and European managers", *Management Decision*, Vol. 48 Issue, 4, pp. 528-540.
- BARNARD, CHESTER** (1968): *The Functions of the Executive*, Cambridge, MASS., Harvard University Press, (original, 1938).
- BARRIA, DERRICK** (2004): *Confronting Concepts of the Corporation: Drucker and "Centesimus Annus"*, Thesis ad Doctoratum in Sacra Theologia totaliter Edita, Pontificia Universitas Sancta Croce, Facultas Theologiae, Rome, Italia.
- BATESON, G.** (1979): *Mind and Nature: A Necessary Unity*, Ed. Bantam Books, New York, USA.
- BASTONS, MIQUEL** (2003): *La inteligencia práctica: La filosofía de la acción en Aristóteles*, Ed. Prohoms Edicions, Barcelona, España.
- BASTONS, MIQUEL** (2004): *Tomar decisiones: la inevitable cuestión ¿éxito o fracaso?*, Ed. Ariel, Barcelona, España.
- BAUMAN, ZYGMUNT** (2009): *Liquid Modernity*, ed. Polity Press, Cambridge, UK.
- BEATTY, JACK** (1998): *The World According to Peter Drucker*, The Free Press, New York, USA.
- BELL, DANIEL** (1999): *The Coming of Post-Industrial Society*, Ed. Basic Books, New York, USA.
- BENDIX, REINHARD** (2001): *Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, (original, 1956).
- BERLE ADOLF A. AND MEANS, GARDINER C.** (2005): *The Modern Corporation & Private Property*, Transaction Publishers, New Brunswick, USA (original de 1932).
- BIGGART, NICOLE W.** (1992): "Institutional logic and economic explanation", Ed. Jane Marceau, *Reworking the World: Organizations, Technologies and Cultures in Comparative Perspective*, Ed. Walter de Gruyter, Berlín, Alemania.
- BIRKINSHAW, JULIAN Y PIRAMAL, GITA** eds. (2005): "Suantra Ghoshal on Management. A force for good", Ed. FT-Prentice Hall, Gran Bretaña.
- BLANCO GARCÍA, ANA** (1998): "La estratificación social" en *Manual de Sociología*, coord. Hernández Sánchez, Alfredo, Ed. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

- BLAU, METER Y SCOTT W., RICHARD CHANDLER** (1962): *Formal Organizations: A Comparative Approach*, San Francisco, USA
- BONAPARTE, TONY H. Y FLAHERTY, JOHN E.** (eds.) (1970): *Peter Drucker. Contributions to Business Enterprise*, New York University Press, New York, USA.
- BONAZZI, GIUSEPPE** (1994): *Història del pensament organitzatiu*, Ed. Eumo, Barcelona, España.
- BOWDITCH, JAMES L. BUONO, ANTHONY F.** (1990): *A Primer on Organizational Behavior*, Ed. John Wiley & Sons, USA.
- BREY, Antoni et. al.** (2009): “La societat de l’ignorància” (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/deed.ca>) (consultada 2010).
- BURKE, EDMUND** (1978): *Reflexiones sobre la Revolución Francesa*, Ed. Centro de Estudios constitucionales, col. Civitas, Madrid, España.
- CASANOVA, ORIOL** (1978): *Prácticas de Derecho Internacional Público*, Ed. Tecnos, Madrid, España.
- COHEN, WILLIAM A.** (2009): “What Drucker Taught us about Social Responsibility”, *Journal of Korean*, Drucker Society (winter, 2009)
- Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, (2014), Pontificio Consejo “Justicia y Paz”, Biblioteca de autores cristiano, Madrid (primera edición, Mayor 2005)
- CORIAT, BENJAMIN** (1990): “L’Atelier et le robot”, Ed. Christian Bourgois Editeur, París, Francia.
- CORIAT, BENJAMIN** (1994): “Neither pre- nor post-fordismo: an original and new way of managing labour process” en K.Tetsuro y R. Steven (eds.) *Is Japanese Management Post-Fordism*, Ed. Mado-sha, Tokio, Japón.
- CORNFORD, ANDREW** (2008): “Peter F. Drucker: The Ethics of Organisations”, *Finance & The Common Good*, nº 30 – I/2008, pp. 43-49.
- COSER, LEWIS** (1956): *The Functions of Social Conflict*, Glencoe, IL: Free Press.
- CROSSMAN, R.H.S.** (1987): *Biografía del Estado Moderno*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., México (original, 1939).
- CROZIER, M.** (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
- CRUZ PRADOS, ALFREDO** (2009): *Filosofía Política*, Ed. EUNSA, col. Iniciación a la filosofía, Pamplona, España.

**CHAPLIN, CHARLES** (2003): "Tiempos Modernos" Mk2 éditions,TV/The Roy Export Company Establishment, France, (original, 1936).

**CHESNAIS, FRANÇOIS** (1994): "La Mondalisation du capital » , París Syros

**CHILD, J.** (1972b): "Organizational Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study" Administration Science Quarterly.

**CHILDERS, THOMAS** (2001): The Social Language of Politics in Germany: The Sociology of Political Discourse in the Weimar Republic, American Historical Review, University of Chicago Press, USA.

**CHINCHILLA, NURIA Y MORAGAS, MARUJA** (2007): *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar vida profesional, familiar y personal*, Ed. Editorial Ariel, Barcelona, España.

**DARHENDORF, RALF** (2003): *En busca de un nuevo orden. Una política de la libertad para el Siglo XXI*, Ed. Paidós, Barcelona, España.

**DAZA PÉREZ, M.F. Y SOTO, K** (2011): *Aspectos generales del Derecho Internacional Público Parte, I* (<http://derechopublicomd.blogspot.com/2011/02/aspectos-generales-del-derecho.html>)

**DALTON, MELVILLE** (1959): "Men Who Manage", in the Sociology of Economic Life, edited by Mark Granovetter and Richard Swedberg. Boulder, Co: Westview Press.

**DE GEORGE, RICHARD T.** (1987): "The Status of Business Ethics: Past and Future", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, N° 3, (Apr. 1987), pp. 201-211, (<http://www.jstor.org/stable/25071650>) consultada 14/03/2014

**DURANT, HILL Y ARIEL** (1925): The Philosophy of Herbert Spencer, Ed. The Haldeman-Julius Company, Girard, Kansas, USA.

**DURKHEIM, EMILE** (1961): *The Elementary Forms of Religious Life*, New York: Ed. Collier, New York, USA (original, 1912).

**DURKHEIM, EMILE** (1995): *La división del trabajo social*, Ed. Akal, S.A., Madrid, España (original 1893) (tesis doctoral).

**DRUCKER, PETER, F.** (1933): "Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung", Ed. Mohr, Tübingen, Germany ([www.druckersociety.at](http://www.druckersociety.at)) (15/03/2011) <http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/texts/friedrich-julius-stahl>

**DRUCKER, PETER F.** (2012): "Conservative Theory of the State and Historical Development" (Translation) ([www.druckersociety.at](http://www.druckersociety.at)) (15/03/2011).

**DRUCKER, PETER, F.** (1936): "Die Judenfrage Deutschland" (The Jewish Question) [La cuestión Judía], Ed. Gsur, Viena, Austria ([www.druckersociety.at](http://www.druckersociety.at)) (15/03/2011).

**DRUCKER, PETER F.** (1933): "The Unfashionable Kierkegaard" ([www.peterdrucker.at](http://www.peterdrucker.at)) (publicado por primera vez en Sewanee Review en (Otoño, 1949).

**DRUCKER, PETER F.** (1949): "The Function of Profits. A new interpretation", pp. 110-120 en Business its case for profits, Fortune, Supplement (March, 1949), Michigan, USA.

**DRUCKER, PETER F.** (1995): *The End of Economic Man. The Origins of Totalitarianism*, Ed. Transaction Publishers, New Brunswick, USA (original, 1939).

**DRUCKER, PETER F.** (1995): *The Future of Industrial Man*, Ed. Transaction Publishers, New Brunswick, USA (original, 1942).

**DRUCKER, PETER F.** (1993): *Concept of the Corporation*, Ed. Transaction Publishers, New Brunswick, USA (original, 1946).

**DRUCKER, PETER F.** (1993): *The New Society*, Ed. Transaction Publishers, New Brunswick, USA (original de 1950).

**DRUCKER, PETER F.** (1995): *The Practice of Management*, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford, England, (original, 1955).

**DRUCKER, PETER F.** (1996): *Landmark of tomorrow*, Ed. Harper & Brothers, New York, USA (1957).

**DRUCKER, PETER F.** (1968): "Calhoun's Pluralism" en *Men, Ideas & Politics, Essays by Peter Drucker*, Ed. Harper & Row Publishers, New York, USA.

**DRUCKER, PETER F.** (1968-9): *The Age of discontinuity. Guidelines to our changing society*, Ed. Harper& Row Publishers, New York, USA.

**DRUCKER, PETER F.** (1983): "Modern Prophets: Schumpeter and Keynes?" ([www.peterdrucker.at](http://www.peterdrucker.at)).

**DRUCKER, PETER F.** (1973): "Beyond Stick and Carrot. Hysteria Over the Work Ethic", *Psychology Today*, Nov. 1973, pp. 87-92, Bayerische StaatsBibliothek.

**DRUCKER, PETER F.** (1999): *Management, Task, Responsibilities, Practices*, Ed. Butterworths-Heinemann, Oxford, UK (original, 1974).

**DRUCKER, PETER F.** (1994): *Adventure of a Bystander*, Ed. Transaction Publishers, New Brunswick, USA (original de 1978).

**DRUCKER, PETER F.** (1981): "What is "business ethics?", *The Public Interests*, N° 63, pp. 18-36 (Spring, 1981).

**DRUCKER, PETER F.** (1981): "Ethical Chic", *Forbes*, pp. 160-173, New York, USA; Universitäts-und Stadtbibliothek Köln.

**DRUCKER, PETER F.** (1984): "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol. XXVI, N° 2, Winter, 1984, pp. 53-63 en Brooks, Liebman and Schelling: *Public and Private Partnership: New Opportunities for Meeting Social Needs*, American Academy of Arts and Sciences, reprinted with permission from Ballinger Publishing Company.

**DRUCKER, PETER F.** (1993): *Post-Capitalist Society*, Ed. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, Gran Bretaña.

**DRUCKER, PETER F.** (1993): *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Ed. Transaction Publishers, New Brunswick, USA.

**DRUCKER, PETER, F.** (1998): "The Coming of the New Organization", Harvard Business Review on *Knowledge Management*, Ed. Harvard Business School Press, USA.

**DRUCKER, PETER F.** (1999): *Management Challenges for the 21<sup>st</sup>. Century*, Ed. Harper Business, New York, USA.

**DRUCKER, PETER F.** (2000): *The Ecological Vision. Reflection on the American Condition*, Transaction Publisher, New Brunswick, USA (original, 1993).

**DRUCKER, PETER F.** (2001): *The Essential Drucker*, Harper, New York, USA.

**DRUCKER, PETER F. y MACIARIELLO, JOSEPH A.** (2008): *Management*, (revisited edition), Ed. Harper Business, New York, USA.

**DRUCKER, PETER F.** (2010): *Men, Ideas & Politics*, essays by Peter Drucker, Ed. Harper & Row Publisher, New York, USA (original, 1971).

**DUBBINK, WIM** (2004): "The Fragile Structure of Free-Market society: The Radical Implications of Corporate Social Responsibility", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14. N°. 1 (Jan., 2004), pp. 23-46).

**ETHEREDGE, JOHN, M.** (1999): "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: An Alternative Scale Structure", *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, N° 1, International Marketing Ethics, (jan., 1999), pp. 51-64.

- ETZIONI, AMITAI** (1964): *Modern Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, USA.
- ETZIONI, AMITAI** (1998): "A Communitarian Note on Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*
- FAYOL, HENRI** (1984): *Administration Industrielle et Générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Ed. El Ateneo, Barcelona, España, ed. H. Dunod et Pinat, Paris, Francia (original, 1916).
- FERRATER MORA, JOSÉ**, (2004): *Diccionario de Filosofía*, Ed. Ariel, S.A., Barcelona, España.
- FOLLET, MARY PARKER**. (1940): *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follet*, eds. Metcalf Henry C. y Urwick, L., Harper & Row Publishers, Nueva York, USA y Evanston, UK (original 1925-1932).
- FOLLET, MARY PARKER** (1951): *The New State. Group Organization. The solution of Popular Government*, Ed. The Pennsylvania State University Press, University Park, Pennsylvania, USA (original de 1918).
- FOLLET, MARY PARKER** (1951): *Creative Experience*, Ed. Peter Smith, New York, USA (original de 1924).
- FRANCISCUS** (2015): *Laudato Si. Sobre el cuidado de la casa común*, Carta Encíclica de S.S. Francisco, ed. San Pablo, Madrid, España.
- FUKUYAMA, FRANCIS**, (1992): *El fin de la historia y el último hombre*, Ed. Planeta, Barcelona, España.
- FREEMAN, R. EDWARD** (2013): "La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación", [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/La-gestión-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputación\\_R.Edward-Freeman.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/La-gestión-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputación_R.Edward-Freeman.pdf).
- GABOR, ANDREA** (2000): *The Capitalists Philosopher: The geniuses of Modern Business, Their lives, Times, and Ideas*, Ed. Crown Business, New York, USA.
- GALBRAITH, JAY** (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley.
- GALBRAITH, JOHN, K.** (1993): *Historia de la economía*, Ed. Ariel, S.A., Barcelona, España.
- GALINDO, MIGUEL-ÁNGEL Y GUZMÁN CUEVAS, JOAQUIN** (2008): "The Role of Ethics in Economics and Management: Galbraith-Drucker approaches", *International Atlantic Economic Society*, (3 February 2008) pp. 242-246.



- GARRIGA, ELISABETH Y MELÉ, DOMÈNEC** (2004): “Corporate Social Responsibility. Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, N°, 53; pp. 51-71, 2004, Ed. Kluwer Academic Publisher, Netherlands.
- GERTH, H. H. Y MILLS, C. W.** (eds.), (1958): *From Max Weber: Essay in Sociology*, Oxford University Press, UK.
- GINER, SALVADOR** (1997): *Historia del pensamiento social*, Ed. Ariel, col. Historia, Barcelona, España.
- GINER, SALVADOR** (2001): *Teoría sociológica*, Ed. Ariel, Barcelona, España.
- GOÑI ZUBIETA, CARLOS** (2003): *Recuerda que eres hombre*, Ed. Rialp, Madrid, España.
- GOULDNER, ALVIN W.** (1954): “Patterns of Industrial Bureaucracy”. Glencoe, IL: Free Press.
- GRAHAM, PAULINE** (editora) (1995): *Mary Parker Follet, Prophet of Management: A celebration of writings from 1929s*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- GUETZKOW, H.** (1965): “Communications in Organizations” en J.G March ed. *Handbook of Organizations*, Rand McNally, capítulo 12.
- GUZMÁN CUEVAS, JOAQUÍN** (2006): “Tres visiones éticas de la economía: Galbraith, Drucker y Ghoshal”, 5th International Meeting on Ethics, *Finance and Responsibility*, Ginebra, septiembre, 2006.
- HAMEL, GARY WITH BREEN, BILL** (2007): *The future of management* Part. II Cap. VI ed. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- HAMEL, GARY AND PRAHALAD, C.K. ET. AL.** (1998): *Strategic Flexibility, Managing in a turbulent environment*, Ed. John Wilwy & Sons, Chichester, USA.
- HELLER, HERMAN** (1998): *Teoría del Estado*, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2ª edición, México, D.F, México.
- HERZBERG, FREDERICK** (1966): *Work and the nature of Man*, Crowell, New York, USA.
- HERZBERG, FREDERICK** (2008): *The Motivation to Work*, Ed. The Transaction Publishers, New Jersey, USA.
- HINKSON, J. H. K. ET AL.** (1970): “Organization, Context and Structure: An Abbreviated Replication”, *Administrative Science Quarterly*, 1970.
- HOFFMAN, W. MICHAEL AND MOORE, JENNIFER MILLS** (1982): “What is Business Ethics? A Reply to Peter Drucker”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 1, N°

4 (Nov. 1982, pp. 293-300 (<http://www.jstor.org/stable/25071354>) consultada 14/03/2014.

**HOLMES, BRIAN** (2002): "Herbert Spencer 1820-1903, en Prospect the quarterly review of comparative education", (París UNESCO: International Bureau of Education): vol, 24, nº 3/4, 1994, pp. 533-54, UNESCO, *International Bureau of Education*, 2002.

**JOYNER, BRENDA E. AND PAYNE DINAH** (2002): "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, Nº 4 (Dec., 2002), pp. 297-311

**KATZ, D. y KAHN, R. L.** (1966): *The Social Psychology of Organizations*, Wiley

**KAUFMAN, H Y SEIDMAN, D.** (1970): "The Morphology of Organization" *Administrative Science Quarterly*, 1970.

**KATZ, WILBER G.** (1960): "Responsibility and the Modern Corporation", *Journal of Law and Economics*, Vol. 3 (Oct. 1960), pp. 75-85, The University of Chicago Press for The Booth School of Business of the University of Chicago and The University of Chicago Law School (<http://www.jstor.org/stable/724813>) Consultada 14/03/2014.

**KENDRICK, JOHN** (1961): "Productivity Trends in the United States", National Bureau of Economic Research and Princeton University Press, New Jersey, USA

**KLEIN, S.** (2000): "Drucker as Business Moralist", *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, pp. 121-128 (<http://www.jstor.org/stable/25074406>) consultada 27/04/2011.

**KOLB, EBERHARD** (2007): *The Weimar Republic*, Ed. Taylor & Francis, USA y Canadá (e-Library, 2005).

**KUNZ, JOSEF L.** (1962): "La filosofía del derecho de Alfred Verdross", *Diánoia*, vol. 8 nº 8, 1962 ([http://dianoia.filosoficas.unam.mx/info/1962/DIA62\\_Kunz.pdf](http://dianoia.filosoficas.unam.mx/info/1962/DIA62_Kunz.pdf)) consultada mayo 2013.

**KURZINSKY, MARCIA** (2012): "Peter Drucker, Modern Day Aristotle for the Business Community", *Journal of Management History*, Vol. 18 ISS, 1 pp. 6-23, Lock Haven University of Pennsylvania, Lock Haven, Pennsylvania, USA.

**KHANDWALLA, P. N** (1973a): "Effect of Competition on the Structure of Top Management Control", *Academy of Management Journal*.

**KHANDWALLA, P. N** (1974B): "Viable and Effective Organizational Design of Firms", *Academy of Management Journal*

- KHANDWALLA, P. N** (1974): "Mass Output Orientations Technology and organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*
- JOHN PAUL II** (1993): Discourse on May, 1, 1991 at the General Audience in Vatican City, in Insegnamenti, Libreria Editrice Vaticana, Vatican, 1993, vol. XIV/1, 1991, pp. 1085-1086).
- JUAN PABLO II** (1981): Carta Encíclica Laborem Exercens, 1981
- JUAN PABLO II** (1991): Carta Encíclica Centesimus Annus, 1991
- LAWRENCE, P. R. Y LORSCH, J. W.** (1967): "Organization and Environment", Ed. Irwin.
- LESSER, E.L. Y STROCK, J.** (2001): "Communities of practice and organizational performance", *IBM System Journal*, vol. 40 n° 4.
- LIKERT, R** (1961): "New Patterns of Management, McGraw-Hill, USA.
- LITERER, J. A.** (1965): *The Analysis of Organizations*, Wiley.
- LOVINS AMORY B. Y LOVINS, HUNTER, L.** (1995): "Reinventing the wheels" *Atlantic Monthly*, enero, 1995.
- LEHMANN, SIBYLLE H.** (2009): "Chaotic Shop-Talk or Efficient Parliament? The Reichstag, the Parties and the Problem of Governmental Instability in the Weimar Republic", *Public Choice*, Springer Science & Business Media B.V., Springerlink.com, Bonn, Germany.
- LEVITT, TH.** (1970): "The living legacy of Peter Drucker", en Bonaparte, T. H. And Flaherty, J.E. (eds.), *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise*, New York University Press, New York, NY, pp. 17-22.
- LINKLETTER, K.E. AND MACIARIELLO, J.A.** (2009): "Genealogy of a Social Ecologists", *Journal of Management History*, vol. 15, n° 4, pp. 334-356.
- LLANO CIFUENTES, ALEJANDRO** (1988): *La nueva sensibilidad*, Ed. Espasa-Calpe, S.A., Madrid, España.
- MACIARIELLO, JOSEPH A. y LINKLETTER, KAREN E.** (2011): *Drucker's Lost of Art of Management. Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, Ed. McGraw Hill, New York, USA.
- MACINTYRE, ALASDAIR** (2007): *After Virtue*, Ed. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, USA (1981).
- MACHLUP, FRITZ** (1980): "Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance"; vol. I: *Knowledge and Knowledge Production*, Princeton University Press, Princeton, USA.

- MARCH, JAMES G. Y SIMON HERBERT A.** (1958): *Organizations*, Ed. John Wiley, New York, USA.
- MARTIN, N. H.** (1956): "Differential Decisions in the Management of an Industrial Plant", *The Journal of Business*.
- MARX, KARL** (1954): *Capital*, Moscow: Foreign Language Publishing House, Moscow, URRS (original, 1867).
- MASLOW, ABRAHAM** (1954): *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, USA.
- MARUYAMA, MASAO** (1963): "Thought and Behaviour in Modern Japanese Politics", Ed. Ivan Morris, Londres, Oxford University Press, Gran Bretaña
- MASUDA, YONEJI** (1981): *The Information Society as Post-Industrial Society*, Ed. World Future Society, Washington, D.C. USA.
- MAYO, ELTON** (1949): *Los problemas humanos de una civilización industrial*, Ed. Galatea, Buenos Aires, Argentina.
- MCGREGOR, DOUGLAS** (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, USA.
- MELÉ DOMÈNEC** (1996): "Actuación social de la empresa", Nota técnica, TDN-114, IESE Publishing, Barcelona, España (mayo, 1996).
- MELÉ, DOMÈNEC** (2003): "The Challenge of Humanistic Management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp. 77-88 (2003)
- MELÉ, DOMÈNEC** (2009): "Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations", Ed. Palgrave, McMillan, UK.
- MELÉ, DOMÈNEC** (2009): "Towards a More Humanistic Management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, N° 3, 15th IESE International Symposium on Ethics. Business and Society Business and Management: Towards More Humanistic Models and Practices (Sep. 2009), pp. 413-416 (<http://www.jstor.org/stable/40295008>) consultada 14/03/2014.
- MELÉ, DOMÈNEC Y SANCHEZ-RUNDE, CARLOS J.** (2011): "Towards and holistic understanding of management", *Journal of Management Development*, Vol. 30, N° 6, (2011)
- MELÉ, DOMÈNEC** (2011): "The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos", *Journal of Business Ethics*, N° 106, 89-101, 2012

**MELÉ, DOMÈNEC** (2013): “Antecedents and current situation of humanistic management”, *African Journal of Business Ethics*, Vol. 7, Issue 2, Conference Edition (2013).

**MELÉ, DOMÈNEC** (2014): “Las ciencias humanas: camino profundo de renovación. Hacia una ética “amiga de la persona”. Conferencia del ciclo sobre ética y responsabilidad empresarial en IESE: “Qué aporta el humanismo cristiano a la Dirección de Empresas” 23/10/2014.

**MEYNHARDT, TIMO** (2010): “The practical wisdom of Peter Trucker: roots in the Christian tradition”, *Journal of Management Development*, vol. 29, nº 7/8, 2010 Center for Leadership and Values in Society, University of St. Gallen, St. Gallen Switzerland.

**MICKLETHWAIT, JOHN AND WOOLDRIDGE, ADRIAN** (1996): “Peter Drucker, The Guru’s Guru”, *McKinsey Quarterly*, Nº 3, 1996, pp. 144-159.

**MINTZBERG, H.** (1973a): *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, NY, USA.

**MINTZBERG, HENRY** (1999): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel (6ª Reimpresión), Barcelona, España.

**MIZRUCHI, MARK S.** (2004): *Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporation*, University of Michigan (April, 2004) ([web.stanford.edu](http://web.stanford.edu)).

**ORTEGA Y GASSET, JOSÉ** (1981): *La rebelión de las masas*, Ed. Espasa Calpe, Madrid, España (original de 1929).

**O’REILLY, C.A III Y PFEFFER, J.** (2000): *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, HBS Press, Boston, Massachusetts, USA.

**PARSONS, TALCOTT** (1951): *The Social System*, Glencoe, IL: Free Press

**PASCALE, R. T Y ATHOS, A. G.** (1981): *The Art of Japanese Management*, Ed. Simon & Shuster, New York, USA.

**PÉREZ LÓPEZ, JUAN ANTONIO** (1991): *Teoría de la acción humana*, Ed. Rialp, Madrid, España.

**PÉREZ LÓPEZ, JUAN ANTONIO** (2006): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Ed. Ediciones Rialp, Madrid, España.

**PERROW, CHARLES** (1998): *Sociología de las Organizaciones*, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., Madrid, España.

- PFEFFER, JEFFREY** (1998): *The Human Equation*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- PIORE, M. J. Y SABEL, CH. F.** (1984): *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Ed. Basic Book, New York, USA.
- POLANY, M.** (1966): *The Tacit Dimension*, Ed. Routledge & Kegan Paul, Londres, GB.
- PRUSACK, LAURENCE AND DAVENPORT, THOMAS H.** (2003): "Who are the guru's guru?" *Harvard Business Review*, December, 2003 en *The Economist*, (2008) *Guru*. Peter Drucker.
- PUGH, DEREK S. Y HICKSON, DAVID J.** (2007): *Writers on Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- RAWLS, JOHN** (1996): *El liberalismo político*, Ed. Crítica, Grijalbo-Mondadori, Barcelona, España.
- REALE, GIOVANNI** (1985): *Introducción a Aristóteles*, Ed. Herder, col. Biblioteca de Filosofía 16, Barcelona, España.
- REALE, GIOVANI Y ANTÍSERI, DARÍO** (1995): *Historia de la filosofía, V Del romanticismo al empiriocriticismo*, Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia.
- REICH, R.B.** (1991): *The work of Nations*, Ed. Alfred A. Knopf, New York, USA
- RIFKIN, JEREMY** (2014): *La Tercera Revolución Industrial. Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo*, Ed. Paidós Estado y Sociedad, Barcelona, España.
- ROCA TOCO, C. A.** (2006): "Origen y evolución del Derecho Internacional Público, Iushistoria", *Revista electrónica N° 3 – Septiembre 2006*, Buenos Aires, Argentina.
- RODRIGUEZ PANIAGUA, JOSÉ M<sup>a</sup>** (1996): *Historia del pensamiento jurídico I. De Heráclito a la Revolución francesa*, Ed. Universidad Complutense, Facultad de Derecho, Servicio de Publicaciones, Madrid, España.
- RODRIGUEZ PANIAGUA, JOSÉ M<sup>a</sup>** (1997): *Historia del pensamiento jurídico II. Siglos XIX y XX*, Ed. Universidad Complutense, Facultad de Derecho, Servicio de Publicaciones, Madrid, España.
- ROMAR, EDWARD J.** (2004): "Managerial Harmony: The Confucian Ethics of Peter F. Drucker", *Journal of Business Ethics*, Vol. 51, pp. 199-210 (2004) (<http://www.jstor.org/stable/25379185> consultada 27/04/2011).

**SANCHEZ, P.** (2004): "Defining corporate culture", *Communication World*, vol. 21 n° 6, 2004.

**SANZ ENCINAR, ABRAHAM** (1998): "El concepto jurídico de responsabilidad en la teoría general del derecho", Universidad Autónoma de Madrid. Artículo parte del trabajo de investigación "Sobre el concepto jurídico de responsabilidad, (pp. 305). (<https://www.uam.es/otros/afduam/pdf/4/ElconceptojuridicoderesponsabilidadenlaTeoriaGeneraldelDerecho.pdf>) consultada 06/12/2014.

**SCOTT, WILLIAM G.** (1982): "Barnard on the Nature of Elitist Responsibility", *Public Administration Review*, Vol. 42. N°. 3 (May-June, 1982), pp. 197-201.

**SCOTT, W. RICHARD** (2003): "Organizations. Rational, Natural, and Open System" (Fifth Edition), Prentice Hall, USA, 2003.

**SCHUMACHER, E.F.** (2001): *Lo pequeño es hermoso*, Ed. Tersan/Hermann Blume, Madrid, España.

**SCHMIDT, G.G.** (1995): *Martin Buber's Formative Years*, Tuscaloosa, The University of Alabama Press, Alabama, USA.

**SCHWARTZ, MICHAEL** (1998): "Peter Drucker and the Denial of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N° 15, The Third Annual International Vincentian Conference: Promoting Business Ethics (Nov. 1998), pp. 1685-1692 (<http://www.jstor.org/stable/25074005>), consultada 14/03/2014.

**SCHWARTZ, MICHAEL** (2002): "Peter Drucker's Weimar Experiences: Moral Management as a Perception of the Past", *Journal of Business Ethics*. Vol. 41, N° 1/2, The Role of the Business Person in the Fabric of Society (Nov.-Dec. 2002), pp. 51-68, Springer (<http://www.jstor.org/stable/25074906>) consultada 27/04/2011.

**SCHWARTZ, MICHAEL** (2004): "Drucker's Communitarian Vision and its Implications for Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, n° 41, ed. Blackwell Publishing Ltd, vol.13, n° 4, October, 2004, Oxford, UK (consultada 27/04/ 2011).

**SERRANO VILLAFAÑA, EMILIO** (PDF): "Fundamentación metafísica del derecho en el realismo filosófico", España <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/422/6.pdf>.

**SIMON, HERBERT A.** (1976): *Administrative Behavior*, The Free Press, New York, USA.

**SINTES, CECILE** (2008): "Capital humain spécifique, gouvernance et performance de l'entreprise: approche par la théorie de la firme et étude empirique

du cas français», Tesis Doctoral (no publicada), Université de Nice-Sophia Antipolis, Francia.

**SISON, ALEJO JOSÉ G., FONTRODONA, JOAN, VELEZ, IÑAKI** (2005): “Tras la Euforia”, (2ª Edición) Pearson Education, S.A. Madrid, España.

**SOROS, GEORGES** (1998): “The Crisis of Global Capitalism: Open society Endangered”, Ed. Perseus, Nueva York, USA.

**STARBUCK, PETER:** Reclaiming Drucker (<http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmthingers/druckerprofile>) (consultada 16/05/2012).

**STARBUCK, PETER** (2009):

“Starting Out: ethics and that nature of Peter Drucker intellectual journey”, *International Journal of Management, Concepts and Philosophy* (2009) Vol. 3, Nº 4 pp.332-348.

**STARBUCK, PETER:**

“Report from Vienna”, November, 2009 (<http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/commentaries/dr-peter-starbuck?start=1>).

**STEIN, GUIDO** (2008): *El arte de gobernar*, Gestion 2000, Barcelona, España.

**STÖRIG, HANS JOACHIM** (2000): *Historia universal de la Filosofía*, Ed. Tecnos, Madrid, España, 2000.

**STRAUSS, LEO Y CROPSEY, JOSEPH** (compiladores), (1996): *Historia de la filosofía política*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México D.F., México.

**SUAREZ Y SUAREZ, ANDRES S.** (1992): *Curso de economía de la empresa*, Ed. Pirámide, Madrid, España.

**TARRANT, JOHN J.** (1976): *Drucker. The Man Who Invented the Corporate Society*, Warner Bross Edition, New York, USA.

**TAYLOR, F. W.** (1984): *Principles of Scientific Management*, Ed. El Ateneo, Barcelona, España (original, 1911).

**TAYLOR, FREDERICK WINSLOW** (2008): *The principles of Scientific Management*, Ed. Forgotten Books, USA (1911).

**TOFFLER, ALVIN** (1980): *La tercera ola*, Ed. Tribuna de Plaza y Janés, Barcelona, España.

**THE ECONOMIST** (1994): “Peter Drucker, Salvationist, From the archive: Management theorists”



(<http://www.economist.com/node/14897396/print>) consultada 16/04/2014.

**THE ECONOMIST** (2010): "A post-crisis case study. The new dean of Harvard Business School promises "radical innovation", Jul 29th 2010 ([www.economist.com](http://www.economist.com)) consultada 20/10/2015.

**TOCQUEVILLE, ALEXIS** (2001): *Democracy in America*, Ed. New America Library- Penguin Group, New York, USA.

**TOUCHARD, JEAN** (1990): *Historia de las ideas políticas*, Ed. Tecnos, col. Ciencias Sociales, serie de Ciencias Políticas, Madrid, España.

**VAN DE VEN, A** (1976a): "On the Nature, Formation and Maintenance of Relation Among the Organization", *Academy of Management Review*, Vol 1, N° 4 (October).

**VAZQUEZ, RODOLFO** (2006): *Introducción a la filosofía del derecho. Entre la libertad y la igualdad*, Ed. Trotta, Madrid, España.

**VILLEY, MICHEL** (2003): *Filosofía del Derecho, I. Definiciones y fines del derecho; II Los medios del derecho*, Ed. Scire Universitaria, Barcelona, España.

**WEBSTER, FRANK** (2006): *Theories of the information society*, Ed. Routledge, Taylor & Francis Group, Londres, Gran Bretaña.

**WEBER, MAX** (1993): *Economía y Sociedad*, Ed. Fondo de Cultura Económico, México.

**WHEELER- BENNETT, SIR JOHN** (2004): "The End of the Weimar Republic", *Foreign Affairs*.

**WILLIAMS, OLIVER F.** (1982): "Business Ethics: A Trojan Horse?" *California Management Review*, Summer, 1982, Vol. XXIV, N° 4.

**WOODWARD, J.** (1965): *Industrial organization: Theory and practice*, New York: Oxford University Press, USA.

**YEPES STORK, R. Y ARANGUREN ECHEVARRÍA, J.** (2003): *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*, Ed. EUNSA, Pamplona, Navarra, España.

**ZENISEK, THOMAS J.** (1979): "Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature", *The Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 3 (Jul. 1979), pp. 359-368 (<http://www.jstor.org/stable/257192>).

## **PAGINAS WEB**

Konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung  
By Peter F. Drucker (Conservative Theory of the State and Historical  
Development) (Translation)

<http://www.druckersociety.at>.

<http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/texts/friedrich-julius-stahl>

<http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/bibliography/32-primary-literature/21-contributions-to-anthologies>

[http://www.druckersociety.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=37](http://www.druckersociety.at/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=37)).

<http://www.druckersociety.at/index>

<http://www.thepublicinterest.com>

[http://www.forbes.com/fdc/welcome\\_mjx.shtml](http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml)

<http://www.springer.com/social+sciences/applied+ethics/journal/10551>).

<http://cmr.berkeley.edu>).

<http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subareas/busmanhist/mgmtinkers/drukerprofile>  
(16/05/2012).

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/464/1.pdf>

[http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/las\\_casas.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/las_casas.htm);

[http://es.wikipedia.org/wiki/Francisco\\_de\\_Vitoria](http://es.wikipedia.org/wiki/Francisco_de_Vitoria)) (Septiembre 2014)

[http://www.vatican.va/holy\\_father/leo\\_xiii/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html))

[http://www.vatican.va/holy\\_father/pius\\_xi/encyclicals/documents/hf\\_p-xi\\_enc\\_19310515\\_quadagesimo-anno\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadagesimo-anno_sp.html))

<http://www.4-h.org>)

[http://en.wikipedia.org/wiki/F.\\_H.\\_Bradley](http://en.wikipedia.org/wiki/F._H._Bradley)) consultada 09/12/2014

[http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud\\_0002\\_0004\\_0\\_03823.html](http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud_0002_0004_0_03823.html)

<https://www.econbiz.de/Record/promoting-business-ethics-the-third-annual-international-vincentian-conference-primeaux-patrick/10004063525>)





