

PREPARADO POR: GUIDO STEIN

10 DE ENERO DE 2010

MI VIDA Y MI TIEMPO

RESEÑA DE LIBRO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

La actualidad de Peter Drucker

Al presentar una obra se suele encomiar haciendo una loa de todas sus virtudes. El lector se va a ahorrar ese trámite, pues la fuerza y actualidad de las páginas que ahora comienzan son arrolladoras: se leen de un tirón. Con Drucker se aprende disfrutando, que es el ideal clásico, porque Drucker ha sido siempre un clásico, es decir, un autor actual, por el que el paso del tiempo no hace sino reafirmar la relevancia de lo que dijo. Basten tres citas escogidas de su autobiografía que abordan temas cuya actualidad difícilmente podría exagerarse.

Un *flash* sobre relaciones laborales:

Un sindicato es una organización política y necesita relaciones de oposición y batallas victoriosas. Una empresa es una organización económica y necesita productividad y disciplina.

Un criterio sobre la sucesión en la alta dirección:

No permita nunca que un hombre designe a su propio sucesor; si lo hace tendrá una copia al carbón, y ésta siempre es menos legible que el original.

Una verdad sobre la responsabilidad de los directivos:

En nuestra compleja sociedad, las organizaciones —y eso se refiere a los profesionales que las dirigen— deben claramente asumir la responsabilidad del bien común. Otros no pueden hacerlo. La historia enseña que una sociedad pluralista no puede depender del conflicto y la confluencia de intereses particulares para obtener el bien común y servir al interés público.

El nacimiento de un escritor

«En edad muy temprana supe que era probable que pudiera escribir bien... y que escribir era quizá lo único que podría hacer bien», afirmaba Peter Ferdinand Drucker en uno de sus libros. *Escribir*. Esa fue la respuesta que daba en 1992 a la pregunta: usted ¿a qué se dedica? Siguió haciéndolo hasta el último día, el 11 de noviembre de 2005, al filo de sus 96 años. «Desde que tenía veinte años escribir ha sido el fundamento de todo lo que he venido haciendo, como, por ejemplo, enseñar y hacer consultas a empresas.» El padre del *management*, el creador de la gestión, como ya se le conoce, escribió más de 40 libros. Entre sus obras, hay dos novelas tan desconocidas como sugerentes: *The Last of All Possible Worlds* (1980) y *The Temptation to Do Good* (1984).

A los libros hay que añadir muchos centenares de artículos, tanto científicos como periodísticos. A título de ejemplo, puede constatar que es el autor que más trabajos ha publicado en *Harvard Business Review*. Durante veinte años, entre 1975 y 1995 —el período considerado como más prolífico—, fue editorialista de *The Wall Street Journal*; escribió y editó dieciocho libros, ocho artículos para *Harvard Business Review*, y colaboró también con *The Public Interest*, *The Atlantic Monthly*, *Foreign Affairs*, *The Economist*, etc.

Del mismo modo que el microprocesador expandió las posibilidades de las máquinas, Peter Drucker ha logrado expandir durante más de medio siglo nuestras mentes. Es un preeminente filósofo de los negocios del siglo XX y seguramente también del siglo XXI. A él se le atribuye la creación del concepto *management* y la hazaña de elevarlo a disciplina práctica. Su rigor intelectual y científico le separa del grupo de los pensadores futuristas.

Su gran capacidad consiste en una habilidad innata de interpretación del presente. Las páginas que siguen ofrecen una muestra constante. Ha descrito de manera transparente la mayor parte de las tendencias en el ámbito de los negocios de los últimos 50 años, identificando a la sociedad del conocimiento como la piedra angular de los modernos modelos de negocio.

Llamado el Gurú de la Gestión, Dr. Management o Mr. Management, entre otros calificativos, fue consultor de corporaciones así como de organizaciones sin fines de lucro y del gobierno. Su obra abarca directiva, organización industrial, liderazgo, cultura de negocios, motivación, management. También ha tocado el tema de estrategia empresarial.

Drucker ha sido pionero en el análisis de mercados y productos, en promover el abandono organizado de lo antiguo, lo obsoleto, lo improductivo. Fue el primero en tratar el equilibrio en el manejo de los negocios de hoy con los negocios del mañana.

Cuando la gente me pregunta sobre qué escribo, mi primera reacción es evasiva. He escrito bastante sobre economía, pero ciertamente no soy un economista. He escrito bastante sobre historia, pero ciertamente no soy un historiador. También he escrito prolijamente sobre política y Estado, pero, aunque comencé como politólogo, hace años que abandoné ese campo. Tampoco soy un sociólogo al uso. A pesar de todo, sé muy bien (y lo he sabido desde hace años) lo que intento hacer. Me considero a mí mismo como un ecologista social. El objeto de mi estudio y preocupación es el entorno creado por el hombre, incluido él mismo, de modo similar a como el ecologista estudia el entorno biológico.

Estas afirmaciones arrojan luz sobre el versátil y sorprendente decurso intelectual de nuestro autor. Nos resultaría sumamente difícil encontrar una expresión más feliz (y de moda) que la que ofreció el propio Drucker para dar una idea global, comprensiva y certera que sintetice, en un golpe de vista denso, en una intuición luminosa, la obra de toda una vida larga y fecunda: «*Mi fuerza más grande como consultor es ser ignorante y hacer algunas preguntas*».

Drucker niega a su disciplina, la «ecología social», y no por modestia sino por principios, el carácter de ciencia. Como hizo cuando publicó uno de sus libros más importantes, y quizás el más influyente de todos, *The Practice of Management* (1954), insistiendo en que no había escrito ni una teoría, ni unos fundamentos, sino la práctica de una disciplina nuclear. Y es que la ecología social, es decir, la cosmovisión («*Weltanschauung*») druckeriana es más deudora de la percepción intuitiva del mirar que del análisis. Si bien Drucker es un verdadero maestro en el arte de pasar de lo obvio a lo recóndito.

La mirada de Drucker, influida por la filosofía hegeliana, por el holismo y la psicología de la forma, se centra, por un lado, en configuraciones, en «totalidades», antes que en la suma de las partes (¡qué deudoras de esta perspectiva son todas sus páginas dedicadas al *management* y a la sociedad!).

Por otro lado, diría nuestro autor, la ecología social como disciplina, como práctica, tiene que ver con la acción: «*El conocimiento es un medio para la acción*». Drucker dice de sí que es un ecologista social, porque su objeto de observación y percepción es el hombre y el entorno construido por él. La ecología social druckeriana es una disciplina que se ocupa de la acción humana, y también es una práctica (el conocimiento es una «herramienta» para la acción).

El conjunto de materias que trata Drucker, el numeroso público al que se dirige, así como la cantidad de revistas en las que aparecen sus artículos son claramente impresionantes —el suyo es el trabajo de un ciudadano civilizado con amplios y profundos intereses—. Lo que todavía impresiona más es la dignidad, los conocimientos, la gracia y la cultura que aporta a cada asunto. Las cosas que escribe tienen el brillo del hombre del Renacimiento, para quien nada es nuevo. Ve la conexión con otros

tiempos, disciplinas, culturas y valores; no obstante, se maravilla y disfruta con los nuevos giros perceptibles en las antiguas relaciones; con los nuevos significados y políticas sugeridas por la conjunción inesperada de antiguas contradicciones; con las nuevas formulaciones que adoptan valores anteriores; con los nuevos imperativos en política, economía, moralidad, dirección empresarial y cuestiones surgidas por la ciencia, la tecnología, el cambio demográfico, las armas de destrucción masiva y la comunicación.

Drucker nos ha hecho ver la legitimidad de ser un generalista respetable que sabe de muchas cosas en un mundo lleno de especialistas insulares y unidimensionales. La apuesta por el generalismo en Drucker hay que combinarla con su acendrado pragmatismo. No es un directivo ni un empresario, sino un profesor y escritor, pero sabe perfectamente cómo ser útil, que sus pensamientos y sus consejos puedan ser aplicables. Es muy probable que sostuviera que lo más práctico es una buena teoría, porque entendiera por buena teoría aquella que versa sobre el hombre y sus preocupaciones y deseos, y es rica en sugerencias que —puestas en práctica— mejoran al hombre y su vida.

Los fundamentos del pensamiento de Drucker

Peter Ferdinand Drucker es un vienés nacido en 1909 en el seno de una familia culta, fermento de su vocación literaria y de su inquietud intelectual. Estudió Derecho en Hamburgo y Frankfurt, mientras trabajaba, primero en una empresa exportadora y, luego, como periodista en el *Frankfurter General Anzeiger*. La tesis para su doctorado en Derecho versó sobre las llamadas formas de cuasi-gobiernos (*quasi-Regierungen*), como las rebeliones, los gobiernos en el exilio o las colonias en vías de independizarse.

Su primer libro fue un estudio sobre Friedrich Julius Stahl, filósofo del Derecho de la mitad del siglo pasado y relevante político conservador. Se tituló *Friedrich Julius Stahl, Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung* (Fr. J. Stahl, «Doctrina Política Conservadora y su Evolución Histórica») y se publicó en 1933 en la prestigiosa editorial germana J.C.B. Mohr und Siebeck, de Tubinga. ¿Por qué eligió Peter Drucker escribir a la edad de veinticuatro años sobre un autor desconocido, incluso poco tratado por los historiadores alemanes del pensamiento político? Por un lado, está el atractivo personal que desprende para nuestro autor la figura de Stahl: concilia en su persona actitudes contrapuestas. Y Drucker disfruta elaborando síntesis innovadoras y creativas a partir de lo que es generalmente considerado como incompatible.

Stahl, judío de nacimiento, se convirtió en portavoz de la ortodoxia política protestante; de origen bávaro, trabajó con ahínco a favor de la corona prusiana; conservador convencido, rechazó el absolutismo en beneficio de la monarquía constitucional. En resumen, una figura incatalogable, como el mismo Drucker. Podemos aventurar que existía una «afinidad electiva». La elección de Stahl es una muestra bien palpable de la adopción por Drucker, en esos años de una cierta mentalidad conservadora, que, unida intrínsecamente a su inveterada tendencia iconoclasta, le acompañará toda su vida. En sus reflexiones sobre Stahl llega a hablar de un conservadurismo vivo, dinámico (*lebendiger Konservativismus*), que consiste en contemplar la historia desde una atalaya en la que se divisa la sucesión de hechos y comportamientos contingentes, es decir, que podrían no haber sido, junto con el cuidado que la Providencia Divina (*Die Augen Gottes*) les presta a esos hechos, otorgándoles por ese mismo acto una dignidad específica. Esta tendencia se verá matizada y enfatizada por sus lecturas posteriores de Burke, Tocqueville, Bertrand de Jouvenelle, Calhoun, *The Federalist Papers*, y de la historia y política norteamericanas.

En carta del 22 de noviembre de 1997, Drucker me decía con la finura que le caracteriza:

On revient toujours à son premier amour, toda mi obra fluye de mis trabajos de los años treinta. Estoy especialmente agradecido a que usted contemple como unidas sin solución de continuidad mis obras sobre empresa, sociedad y filosofía política: la mayoría de mis críticos, especialmente los americanos, no lo captan en absoluto.

Drucker vio en el pensador judío alemán Stahl a alguien que no profetizaba sobre qué rasgos caracterizadores configurarían la realidad política y social futura, sino que examinaba la discontinuidad mirando al presente; alguien que no pregunta: ¿cómo será el futuro?, sino: ¿qué deseamos emprender hoy para construir el futuro? Como Bergson, preferirá «prolongar las tendencias en lugar de profetizar los acontecimientos». Este es el modo de aproximarse fructíferamente a los cambios culturales profundos (discontinuidades), que, a menudo por soterrados, no se perciben en el horizonte de nuestra mirada, habituada a la continuidad predecible. Recordemos obras como *Landmarks of Tomorrow* (1957), *The Age of Discontinuity* (1969) o *The New Realities* (1989).

Después de publicar su estudio sobre Stahl abandonó Alemania y se estableció en Londres, donde trabajó para una compañía financiera y asistió a clases de John Maynard Keynes. En 1937 se trasladó a Estados Unidos como corresponsal de varios periódicos ingleses y escoceses y como asesor de varias instituciones financieras británicas. Años después se convertiría en profesor y consultor, actividades que alternó con la de escritor hasta el día de su muerte.

Empresa y sociedad

Un texto de su autobiografía puede ilustrarnos sobre el origen de sus tres primeros libros «americanos», que conectan sus incipientes intereses intelectuales con lo que sería uno de los pilares centrales de su reflexión, el *management*:

Un año antes, durante la primavera de 1939, yo había publicado mi primer libro importante, The End of Economic Man, en el cual había intentado analizar las raíces del nazismo y la decadencia de las tradiciones liberales y humanistas europeas. De hecho, el libro había sido concebido unos años antes, poco después que Hitler asumiera el poder en Alemania, en el año 1936. Después de esa publicación empecé a pensar y trabajar en otro libro que se ocupara del futuro más que del pasado, un libro que abordase la integración política y social que nos esperaba, en el supuesto de que finalmente se lograra derrotar a Hitler. Hacia 1940 estaba preparado para comenzar a escribir. Esta obra, publicada dos años después con el título de The Future of Industrial Man, señaló ante todo que la sociedad se orientaba hacia una sociedad de organizaciones —ahora la denominamos «sociedad postindustrial»— y que los problemas de jerarquía, función y ciudadanía en estas organizaciones, así como los que se refieren a su gobierno, serían temas fundamentales de la segunda posguerra. The Future of Industrial Man fue el primer libro que percibió lo que ahora es casi un lugar común: que la corporación empresarial es una organización social, una comunidad, a la vez que es un órgano económico. Este libro también echó los cimientos de mi interés en la administración de las instituciones, y me permitió abordar el estudio del management. Fue también la obra que, pocos años después, movió a General Motors a proponerme que analizara su estructura superior y sus políticas empresariales. Después, gracias a este trabajo, se originó mi primer libro acerca propiamente del management: Concept of the Corporation (1946) (publicado en el Reino Unido con el título de Big Business). Desde entonces, he alternado entre los libros de síntesis social y política y las obras acerca de la administración y dirección de empresas.

Una anécdota curiosa, narrada en este libro es que, antes de ser llamado por la General Motors, Drucker intentó elaborar estudios para otras empresas, que se negaron a tal propósito; por ejemplo, el entonces presidente de Westinghouse encontró el enfoque druckeriano, que hablaba de autonomía, descentralización, responsabilidad, etc., como una variedad vienesa del bolchevismo.

Concept of the Corporation y *The Practice of Management* (1954) pueden considerarse como dos de sus obras más vigorosas y originales. Merece la pena detenerse en algunos de los temas que plantean. Respecto

al liderazgo, el interés estriba en contar con un número adecuado de líderes y en determinar cómo han de ser formados y, posteriormente, evaluados: «Quizás el problema más difícil y acuciante de los problemas del liderazgo sea el de la conversión de un técnico, necesario en la dirección día a día del negocio, en la personalidad bien formada, capaz de juicio, que se precisa en los puestos donde se deciden las políticas (“policy-making positions”)». Hay que decir que la fecha de la publicación de *Concept of the Corporation* no fue muy oportuna, pues en 1946 los poderosos sindicatos del sector del automóvil (United Automobile Workers) luchaban contra la dirección por recuperar el terreno perdido durante la guerra.

Las tesis de Drucker no satisfarían ni a unos ni a otros: a los directivos, porque reclamaba autonomía para los trabajadores; a los sindicatos, porque exigía de los empleados responsabilidad e iniciativa en el desempeño de su tarea, es decir, asumir a su nivel una actitud directiva. De ambos bandos recibió la misma respuesta: «Managers should manage, and workers, work». Sin embargo, Drucker no se desanimó y siguió felizmente con sus reflexiones, fuesen o no oportunas. Sabía lo que quería decir y lo decía, sin preocuparse de agradar, en una coherencia que es constante en toda su vida.

Decía George Orwell que Shakespeare tenía tal imaginación social que, si hubiese contemplado durante un rato el horario de trenes de una estación británica del siglo pasado, hubiese sido capaz de deducir los rasgos de la sociedad victoriana. Drucker sólo necesitó un par de pistas más para dar una visión certera de la sociedad postindustrial y de la empresa en ese marco. Drucker sostenía, ya en 1946, que «es importante darse cuenta de que incluso los problemas técnicos de la industria moderna no son técnicos en el sentido de inventos mecánicos, sino principalmente problemas de organización humana dirigida a un fin técnico», idea que aparece también en *Landmarks of Tomorrow*.

El management

Drucker plantea explícitamente, en muchos casos por primera vez en la historia, grandes temas como el ejercicio del liderazgo, la formulación de estrategias, la definición de las políticas básicas y la fijación de criterios objetivos de decisión, que deberían constituir los pilares del funcionamiento de una organización. En sus obras dedicadas más específicamente a la dirección de empresas despliega, asimismo, su penetrante y cabal concepción de cuáles son los fundamentos de la descentralización y la responsabilidad, de la promoción de los trabajadores y directivos, del diseño de los puestos de trabajo, del papel (nunca minusvalorado) del beneficio, de la dirección por objetivos, y del autocontrol, de la eficacia, de la innovación y de un larguísimo etcétera que sería prolijo de desarrollar.

Nuestro autor enseña tanto con las ideas que expone como con el modo en el que discurre para llegar a ellas a partir de preguntas sencillas, es decir, inusitadamente difíciles, y de los datos que ofrece la realidad. Fruto de su amplia experiencia como consultor de empresas —entre las que destacan General Electric, Citibank, Sears y muchas otras de las «quinientas» del popular *ranking* elaborado por *Fortune*— y de que sus ojos se han paseado por miles y miles de páginas de la mejor cultura occidental, algo inusual entre sus colegas académicos de la dirección de empresas, su producción intelectual no tiene parangón con ningún escritor, profesor y consultor en el campo de la dirección y administración de sociedades.

Una personalidad inclasificable

Después de leer páginas y páginas de Drucker sobre dirección y administración de empresas, le preguntaba, en el verano de 1998 por qué ninguno de los estudiosos de su obra (que son muchos más que los dedicados a otros grandes autores contemporáneos) menciona sus profundas convicciones antropológicas y filosóficas. El propio Drucker me respondió, en carta del 31 de julio: «Porque todos los

que han escrito sobre mí me han tratado como un autor de dirección y administración de empresas, lo que no soy». En cierto modo su autobiografía contiene la explicación. En definitiva, de su amplia, sólida y continua formación ha nacido un pensamiento unitario y polifacético a la vez, renuente a dejarse encapsular.

Partió de la filosofía social, pasó a estudiar las organizaciones de la sociedad industrial y desembocó en el *management* para, finalmente, repensar la sociedad postindustrial y del conocimiento. Drucker vertió una luz poderosa sobre la creciente complejidad de la sociedad al contemplarla como una sociedad de las organizaciones e instituciones, que gracias a su carácter integrador reducen y gestionan la complejidad. Como confiesa en su autobiografía, ha alternado libros de síntesis social y política y obras sobre *management*; alternancia aguda, hija de una visión anticipadora y profunda.

De entre las organizaciones configuradoras de la «gran sociedad», destacan ciertamente las empresas por su influencia. A su vez, las corporaciones están penetradas por el *ethos* de nuestra época, de forma que no cabe una gestión empresarial neutra. Esta recíproca influencia es uno de los grandes descubrimientos y, sin duda, uno de los «secretos» de su éxito como «profeta» del *management*. Precisamente, el paso a la sociedad postindustrial y del conocimiento es el que ha puesto más de relieve la necesidad de las instituciones empresariales.

Drucker fue de los primeros —si no el primero— que detectó la inminencia de este trascendente cambio. Precisamente, por no ser un especialista, era capaz de ver detalles y matices que se les habían pasado por alto a los grandes «gurús» del *management*. Se puede afirmar que nuestro autor es el precursor del *management* moderno. Además de acuñar el sentido actual de ese concepto y de otros como recursos humanos, descentralización, eficacia, trabajador del conocimiento, dirección por objetivos; anticipó tendencias y discontinuidades: los rasgos de la postmodernidad, la influencia de los cambios tecnológicos en el trabajo y la empresa, el papel protagonista de la innovación y *entrepreneurship*, la crisis del reduccionismo económico y la caída de uno de sus deudores: el totalitarismo marxista.

Drucker comprende el mundo de la empresa inmerso en un ambiente sociocultural; ve en la persona el componente sustantivo de toda actividad empresarial; entiende que el objeto final de esa actividad es la creación de bienes para el hombre que satisfagan sus necesidades y que le permitan disfrutar de los valores que entraña vivir. Por lo tanto, el fundamento de sus teorías sobre la organización y funcionamiento empresarial es inseparable de una cierta visión del hombre en su vida social. Es difícil encontrar teóricos del *management* con lecturas aprovechadas sobre campos tan variados y a la vez tan necesarios para lograr una comprensión central del hombre y de su actuar.

Drucker está dotado de una combinación singular de rasgos: sentido de la intuición, penetrante y agudo; imaginación viva y rica; poder creativo en el análisis; sorprendente habilidad para llegar al núcleo mismo de los problemas y planteamientos, haciendo, como hemos visto, las preguntas más adecuadas e insospechadas en cada circunstancia. Estas cualidades le habilitan especialmente para el trabajo de consultor, que describe como una forma de psiquiatría, que busca poner orden en lo que está escuchando. Esta característica contrasta con la afirmación tajante de nuestro autor, recogida en múltiples pasajes, de que se reconoce como absolutamente incapaz de realizar cualquier función directiva. En una entrevista, a la pregunta «¿Por qué no se convirtió en directivo?», contesta: *«No soy un directivo. Soy muy malo, muy malo dirigiendo. No soy bueno, sobre todo, dirigiendo personas, porque todas las cosas que predico no las puedo poner en práctica. No delego, lo tengo que hacer yo mismo y, si no, no estoy satisfecho. Todas las secretarías que he tenido se quejan amargamente de que no les dejo hacer mis reservas de avión, de que no confío en ellas. Nunca podría convencer a ninguna de ellas de que no era porque no confiase en ellas, sino porque me divierte hacerlo yo mismo. No soy un directivo. No hubiese podido levantar una gran consultora. Para eso te tiene que gustar vender y a mí no me gusta. Mucha gente me ha hecho esta pregunta y la respuesta es muy simple. No es porque a mí no*

me gustase vender realmente, sino porque pienso que no hubiese podido hacerlo. De hecho, yo sé que no hubiese podido. Siempre que estoy en una posición directiva soy ineficaz y desgraciado a la vez, y mis socios me tienen una amarga antipatía por ser arbitrario, caprichoso y reservado».

De Drucker se ha de decir, ante todo, que fue un hombre de nuestro tiempo, al que nada de lo que acontece a su alrededor le es ajeno. Esa visión pluridimensional y sintética —de auténtico humanista— le permitió adelantarse a la opinión intelectual de su tiempo en muchos aspectos. Como anécdota, se puede recordar que fue el primer científico social que utilizó la expresión «post-modernidad». Ahora bien, esa misma óptica universal hizo de él un hombre infrecuente en nuestro tiempo, tan miope por sus excesos especialistas. Nuestro autor, por ello, es uno de los últimos humanistas. Su talla intelectual y muchos rasgos también de la moral son innegables. De él dicen sus críticos que habla de generalidades y tópicos y no yerran. Sin embargo, olvidan que cualquier verdad puede ser contemplada sin más como un tópico obvio o como un modo de vivir, dependiendo de si sólo se habla de ella o si además se escoge como fundamento de la acción.

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

Drucker nunca ha perdido de vista el hecho de que, para que una teoría o un concepto sean útiles, deben traducirse en última instancia en el lenguaje y el contexto de los directivos y de la acción de éstos en las empresas: *«Yo siempre he sido un teórico y un práctico. De hecho, mi extensa experiencia consultora ha sido a lo largo de toda mi vida mi laboratorio, y todas mis teorías han sido sucesivamente comprobadas en la práctica».*

En su última obra se lee un texto antológico que bien puede resumir el pensamiento de Drucker sobre el *management*:

Por supuesto que hay diferencias en la dirección de diferentes organizaciones: en definitiva, la misión define la estrategia y la estrategia condiciona la estructura. Seguro que hay diferencias entre dirigir una cadena de minoristas y dirigir una diócesis católica (aunque, sorprendentemente, menos de lo que el gestor de la cadena o el obispo puedan creer); entre dirigir una base aérea, un hospital o una compañía de software. Las diferencias radican principalmente en la aplicación antes que en los principios. Tampoco son enormes las diferencias entre las tareas y los retos; por ejemplo, los ejecutivos de todas esas organizaciones emplean aproximadamente la misma cantidad de su tiempo en los problemas de las personas, y además los tipos de problemas de las personas son casi siempre los mismos. El noventa por ciento de lo que preocupa a estas organizaciones es genérico. Y las diferencias respecto al restante diez por ciento no son mayores entre instituciones con ánimo de lucro o sin él de lo que lo son entre empresas de distintos sectores económicos, por ejemplo, entre un banco multinacional o una fábrica de juguetes. En toda organización, mercantil o no, hay que ajustar sólo ese diez por ciento de management a la misión específica de la organización, a su cultura específica, a su historia específica y a su vocabulario específico.

© Guido Stein
Profesor del IESE